

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN						
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL PARAGUAY - MECIP -						
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTIÓN						
TABLA DE GUIAS Y FORMATOS						
COMPONENTES	ESTÁNDARES	PROCEDIMIENTO	INSTRUCTIVO		INSTRUMENTOS	
		PASO No	GUIA No	TITULO GUIA	FORMATO No	TITULO FORMATO
INFORMACIÓN	INFORMACIÓN INTERNA	1	37	Diagnóstico – Información Interna	102	Encuesta Percepción – Información Interna Macroproceso / Proceso
		2			103	Valoración Encuesta Información Interna por Macroproceso/Proceso
		3			104	Análisis Información Interna por Macroproceso/Proceso
		4			105	Valoración Encuesta Información Interna – Consolidado Institución
		5			106	Análisis Información Interna – Consolidado Institución
		1	38	Definición de Criterios Base a la Formulación de Información Interna	107	Formulación del Estándar de Control – Información Interna por Macroproceso o Proceso
	INFORMACIÓN EXTERNA	1	39	Diagnóstico – Información Externa	108	Encuesta Percepción – Información Externa por Macroproceso / Proceso
		2			109	Valoración Encuesta Información Externa por Macroproceso/Proceso
		3			110	Análisis Información Externa por Macroproceso/Proceso
		4			111	Valoración Encuesta Información Externa – Consolidado Institución
		5			112	Análisis Información Externa – Consolidado Institución

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN						
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL PARAGUAY - MECIP -						
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTIÓN						
TABLA DE GUIAS Y FORMATOS						
COMPONENTES	ESTÁNDARES	PROCEDIMIENTO	INSTRUCTIVO		INSTRUMENTOS	
		PASO No	GUIA No	TITULO GUIA	FORMATO No	TITULO FORMATO
INFORMACIÓN	INFORMACIÓN EXTERNA	1	40	Definición de Criterios Base a la Formulación de Información Externa	113	Formulación del Estándar de Control - Información Externa por Macroproceso o Proceso
		2			113-1	Especificaciones de Información Externa Proceso / Procedimiento
	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1	41	Diagnóstico – Sistemas de Información	114	Encuesta Percepción – Sistemas de Información Macroproceso / Proceso
		2			115	Valoración Encuesta Sistemas de Información por Macroproceso/Proceso
		3			116	Análisis Sistemas de Información por Macroproceso/Proceso
		4			117	Valoración Encuesta Sistemas de Información – Consolidado Institución
		5			118	Análisis Sistemas de Información– Consolidado Institución
		1			42	Definición de Criterios Base a la Formulación de Sistemas de Información

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN						
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL PARAGUAY - MECIP -						
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTIÓN						
TABLA DE GUIAS Y FORMATOS						
COMPONENTES	ESTÁNDARES	PROCEDIMIENTO	INSTRUCTIVO		INSTRUMENTOS	
		PASO No	GUIA No	TITULO GUIA	FORMATO No	TITULO FORMATO
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	1	43	Diagnóstico – Comunicación Institucional	120	Encuesta Opinión – Comunicación Institucional por Macroproceso / Proceso
		2			121	Valoración Encuesta Comunicación Institucional por Macroproceso/Proceso
		3			122	Análisis Comunicación Institucional por Macroproceso/Proceso
		4			123	Valoración Encuesta Comunicación Institucional – Consolidado Institución
		5			124	Análisis Comunicación Institucional – Consolidado Institución
		1	44	Definición Criterios Base para la Formulación de la Comunicación Institucional	125	Formulación del Estándar de Control – Comunicación Institucional por Macroproceso o Proceso/ Procedimiento
	COMUNICACIÓN PÚBLICA	1	45	Diagnóstico – Comunicación Pública	126	Encuesta Percepción– Comunicación Pública por Macroproceso/ Proceso
		2			127	Valoración Encuesta Comunicación Pública por Macroproceso/Proceso
		3			128	Análisis Comunicación Pública por Macroproceso/Proceso
		4			129	Valoración Encuesta Comunicación Pública – Consolidado Institución
		5			130	Análisis Comunicación Pública – Consolidado Institución

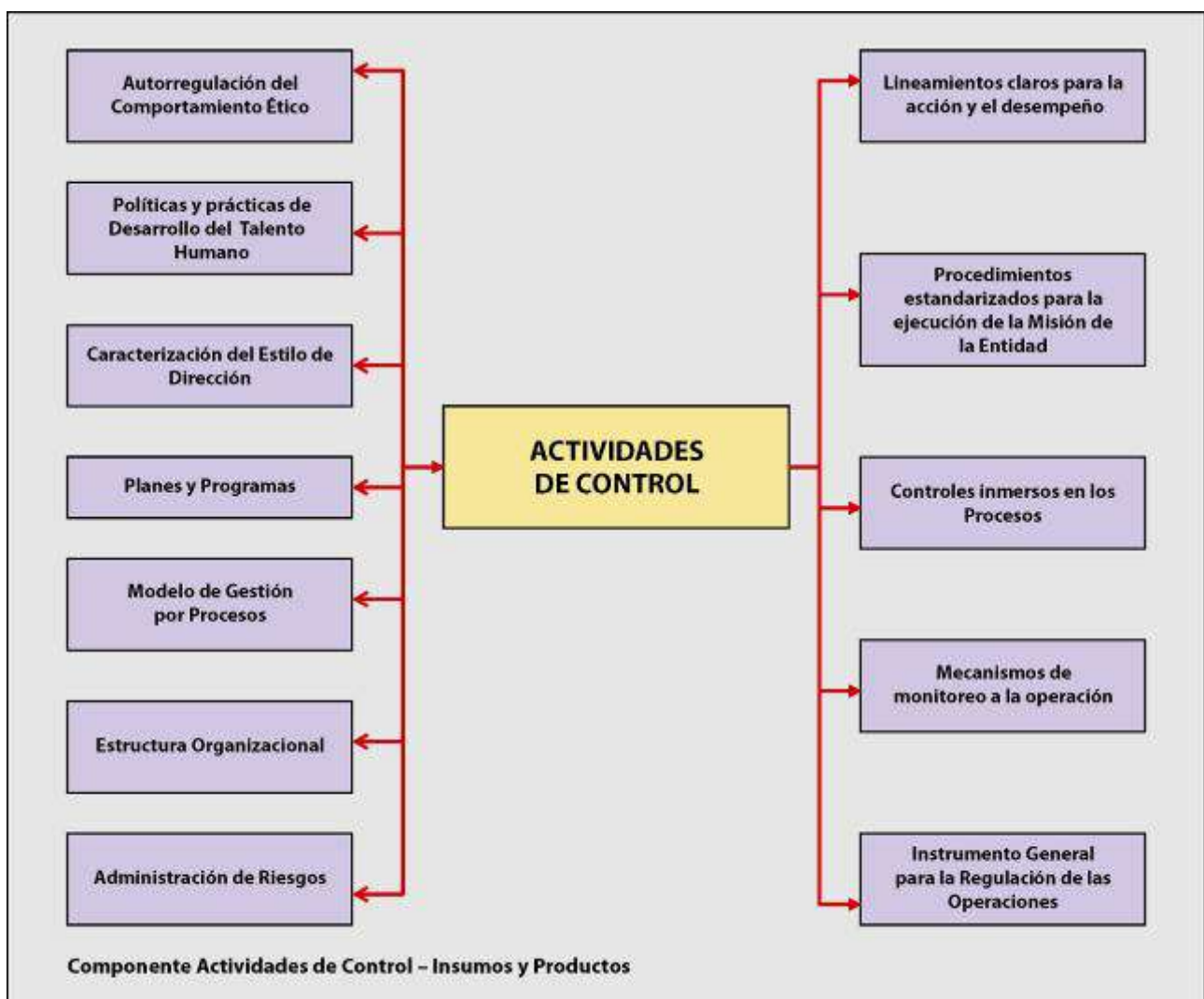
MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN						
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL PARAGUAY - MECIP -						
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTIÓN						
TABLA DE GUIAS Y FORMATOS						
COMPONENTES	ESTÁNDARES	PROCEDIMIENTO	INSTRUCTIVO		INSTRUMENTOS	
		PASO No	GUIA No	TITULO GUIA	FORMATO No	TITULO FORMATO
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN PÚBLICA	1	46	Definición Criterios Base a la Formulación de la Comunicación Pública	131	Formulación del Estándar de Control – Comunicación Pública por Macroproceso o Proceso
	RENDICIÓN DE CUENTAS	1	47	Diagnóstico – Rendición de Cuentas	132	Encuesta Percepción – Rendición de Cuentas por Macroproceso / Proceso
		2			133	Valoración Encuesta Rendición de Cuentas por Macroproceso/Proceso
		3			134	Análisis Rendición de Cuentas por Macroproceso/Proceso
		4			135	Valoración Encuesta Rendición de Cuentas – Consolidado Institución
		5			136	Análisis Rendición de Cuentas – Consolidado Institución
		1			48	Definición Criterios base a la Formulación de la Rendición de cuentas

1. ACTIVIDADES DE CONTROL

Políticas de Operación / Procedimientos / Controles / Indicadores / Manual de Operación /

En la búsqueda por asegurar la obtención de los resultados, bienes o servicios definidos por la institución pública para cada uno de los Procesos, y propender por el cumplimiento de las directrices estratégicas establecidas por la administración en los Componentes **AMBIENTE DE CONTROL, DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**, se deben diseñar e implementar acciones de prevención frente a los posibles Riesgos que pueden afectar la operación y la gestión de la Institución, esto es **ACTIVIDADES DE CONTROL** que incidan en la eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia definidas por la institución. Los Estándares de Control diseñados serán retomados en el siguiente Componente de Control para definir los mecanismos de manejo de Información requerida en la operación de los Procesos, y la generada para los clientes y/o grupos de interés.

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



Metodología de diseño e implementación

El Diseño e Implementación del Componente ACTIVIDADES DE CONTROL debe partir de los PLANES Y PROGRAMAS, del MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS y la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, y generar POLÍTICAS DE OPERACIÓN, PROCEDIMIENTOS, CONTROLES E INDICADORES que permitan controlar su operativización en la institución.

Inicialmente, se diseñan las Políticas de Operación a partir del Modelo de Gestión por Procesos definido para la institución, teniendo en cuenta los objetivos esperados de cada uno de los Procesos y los posibles riesgos para su logro, con el fin de parametrizar, de manera general, las posibilidades de acción y desempeño de los funcionarios que participan en él, a modo de que operen dentro de un marco determinado.

Una vez establecidos los parámetros generales de acción, se establece él o los Procedimientos específicos para ejecutar las actividades de cada Proceso, que lleven a la obtención oportuna y adecuada de los resultados esperados del mismo. Para su comprensión y fácil visualización de las interacciones entre los responsables por la ejecución de las actividades, es conveniente que los procedimientos sean diagramados mediante Flujogramas.

Como parte de los procedimientos, se deben diseñar controles asociados a las actividades, que permitan reducir los eventos que puedan afectar su ejecución. Adicionalmente, se debe contar con mecanismos de monitoreo a fin de determinar si las acciones ejecutadas están efectivamente dirigidas al logro de los objetivos trazados, y si al final los resultados obtenidos corresponden a los fijados.

Una vez que la institución haya diseñado tales estándares, y expedido los correspondientes actos administrativos que adopten los lineamientos establecidos para la acción y el control de las operaciones, se hace necesaria su compilación y difusión, buscando la estandarización del conocimiento acerca de la institución, que lleve al autocontrol en cada uno de los funcionarios, para lo cual creará un Manual de Operación que los contenga.

Estos Estándares de Control adoptados por la institución serán retomados por el Componente Información, para determinar y caracterizar los flujos de información de cada Proceso/Procedimiento, y definir políticas generales para su manejo.

1.1 Políticas de Operación

Constituyen los lineamientos o directrices, que establecen los marcos de acción necesarios para hacer eficiente la operación de **los Procesos** definidos por la Institución. Un análisis del contexto en el que se desarrolla el Proceso, de sus objetivos, de las especificaciones de los productos o servicios que genera, de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos del proceso, permitirá a la institución fijar políticas orientadas a la ejecución eficaz y eficiente de las operaciones, contribuyendo al logro de los objetivos trazados para el mismo.

a) Procedimiento

Definir las Políticas requeridas para la Operación de cada Proceso o Subproceso, a partir de los Procesos diseñados por la institución y de los riesgos identificados en cada uno, teniendo en

cuenta las instrucciones contenidas en la Guía 30, Definición Políticas de Operación, y adoptar las Políticas de Operación mediante un Acto Administrativo que las parametrize e integre.

b) Instructivo de diseño e implementación

La **GUÍA 30** presenta las instrucciones detalladas para la implementación de este Estándar de Control.

c) Instrumento de diseño o implementación

El **Formato 92**, constituye el instrumento que facilita la implementación de este Estándar de Control.

GUÍA 30 Definición Políticas de Operación - Procesos

Descripción

Tomando como base las características definidas en el diseño detallado de cada Macroproceso o Proceso/ Subproceso identificado, los objetivos y metas fijados en los Planes y Programas, y los riesgos que puedan afectar el desarrollo de los mismos, se deben establecer unas políticas o directrices que orienten el marco de acción de los funcionarios involucrados, de manera que permitan hacer eficiente el resultado esperado de cada uno.

Requerimientos

- Planes y Programas diseñados.
- Objetivos Institucionales establecidos.
- Modelo de Gestión por Procesos establecido.
- Diseño de los procesos identificados.
- Políticas de Administración de Riesgos.
- Normatividad aplicable al Proceso.

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 criterios y parámetros necesarios para el diseño de las Políticas de Operación de los Procesos.

Equipo MECIP

2. Analizar los criterios y parámetros definidos por el Comité de Control Interno, retomar los resultados obtenidos del diseño detallado del Proceso que se está analizando, y estudiar detenidamente los objetivos del mismo, en términos de los productos y servicios que debe generar.
3. Analizar las Políticas de Administración de Riesgos definidas por la institución, teniendo en cuenta los riesgos aplicables y la valoración efectuada al Proceso que se está analizando.
4. Considerar a base de las Políticas generales de Administración de Riesgos, **aquellos aspectos críticos y específicos del Proceso**, que requieren una directriz interna relacionada específicamente con la operación, de aplicabilidad general o particular, que oriente la ejecución hacia el cumplimiento de los objetivos fijados.
5. Organizar aquellos aspectos críticos de acuerdo con los criterios fijados por el Comité de Control Interno y registrarlos en la columna (1) del **Formato 92**, Definición Políticas de Operación – Objetivos Institucionales/Macroprocesos /Procesos.
6. Estudiar o identificar claramente causas, los agentes generadores y efectos de las situaciones que pueden inhibir el cumplimiento de los objetivos del Proceso, al no ser regulados tales aspectos críticos.
7. Establecer **acciones** para la prevención, protección, o reducción de la ocurrencia de situaciones que puedan afectar los resultados del proceso, y registrarlas en la columna (2).
8. Definir **criterios y parámetros**, que permitan el ordenamiento adecuado de las políticas o lineamientos a definir, teniendo en cuenta los fijados por el Comité de Control Interno.
9. Diseñar políticas o lineamientos de acción, orientadas a la prevención o reducción de la ocurrencia de las situaciones no deseadas, a base de las acciones identificadas como necesarias para el manejo de los riesgos del Objetivo Institucional, Macroproceso y del Proceso/Subproceso, y consignarlas en la columna (3) Políticas de Operación del Proceso, en el Formato Definición Políticas de Operación.

Una Política se define teniendo en cuenta lo siguiente:

- El aspecto específico que requiere la directriz.
- Los responsables de acatarla, esto es, el ámbito de aplicación.
- La directriz que deben cumplir los responsables, para evitar las situaciones indeseables.
- Término de aplicación, en caso de no ser permanente. En caso de ser permanente se pueden usar expresiones como: "...a partir de la Fecha... "
- Objetivo Institucional, Macroproceso, Proceso/Subproceso al que aplica.

10. Proyectar un Acto Administrativo que contenga las Políticas de Operación clasificadas por: Objetivo Institucional, Macroprocesos, Procesos y Parámetros definidos para cada uno.

Auditoría Interna Institucional

11. Evaluar independientemente la validez del diseño efectuado para éste Estándar de Control aprobado.
12. Efectuar seguimiento al cumplimiento de los cronogramas establecidos por los Grupos de Trabajo para el diseño e implementación de éste Estándar de Control.

Comité de Control Interno

13. Analizar y aprobar las Políticas de Operación sugeridas para cada Objetivo Institucional, Proceso, o solicitar que se efectúen los ajustes necesarios.
14. Expedir el Acto Administrativo de adopción de los estándares de Control correspondientes al Componente Actividades de Control, para la implementación de los mismos, en donde se incluyan las Políticas de Operación diseñadas.

Directivo responsable del Proceso

15. Revisar periódicamente las Políticas de operación del Proceso y efectuar los ajustes necesarios, previo concepto del Comité de Control Interno.

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

ESTÁNDAR: POLÍTICAS DE OPERACIÓN

FORMATO: Definición Políticas de Operación – Objetivos Institucionales/Macroprocesos/Proceso
Nº: 92

OBJETIVO INSTITUCIONAL:

MACROPROCESO: CÓDIGO:

PROCESO: CÓDIGO:

SUBPROCESO: CÓDIGO:

No.	(1) Riesgos (Aspectos Críticos)	(2) Acciones	(3) Políticas de Operación

Elaborado por: Fecha:

Revisado por: Fecha:

Aprobado por: Fecha:

1.2 Procedimientos

Este Estándar de Control establece los métodos o formas más eficientes y eficaces de operativizar las actividades de los Procesos/Subprocesos, permitiendo describir y comprender las relaciones entre áreas y flujos de información que se suceden en el Proceso y la coordinación de las Actividades. Los Procedimientos establecidos a partir de las Actividades y Tareas definidas para cada Proceso, regulan la forma de operación de los funcionarios de la institución, facilitando el entendimiento de la dinámica organizacional que es requerida para el logro de los objetivos y la obtención efectiva de los productos o servicios del Proceso.

a) Procedimiento:

1. Determinar si existe uno o más métodos y/o tareas diferentes para llevar a cabo las actividades del Proceso, a lo cual denominaremos Procedimientos, organizando la secuencia de actividades o tareas requerida para el cumplimiento de los objetivos del Proceso; los responsables, el tiempo de ejecución estimado y el soporte normativo, teniendo en cuenta las instrucciones contenidas en la **Guía 31**, Diseño de Procedimientos.
2. Representar gráficamente el Procedimiento definido para ejecutar las actividades del Proceso, siguiendo las instrucciones contenidas en la **Guía 32**, Flujograma.

b) Instructivos de diseño e implementación

Las **GUÍAS 31 y 32** presentan las instrucciones detalladas para la implementación de este Estándar de Control.

c) Instrumentos de diseño o implementación

Los **FORMATOS 93 y 94** constituyen los instrumentos que facilitan la implementación de este Estándar de Control.

GUÍA 31 Diseño de Procedimientos

Descripción

El Diseño de Procedimientos consiste en describir la forma o ruta requerida para ejecutar un Proceso, señalando secuencialmente las actividades, su desagregación en tareas, los métodos para llevar a cabo esas tareas y el cargo responsable de su ejecución, con el fin de estandarizar el método para llevar a cabo las tareas, definir roles, responsabilidades y oportunidad de intervención dentro del Proceso, e interacciones entre cargos y dependencias.

Requerimientos

- Normatividad relacionada con el Proceso.
- Actividades y tareas del Proceso/Subproceso.
- Estructura Organizacional y Plantilla de Personal.
- Roles y Responsabilidades de los Cargos.
- Niveles de Autoridad y Responsabilidad.

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 o Proceso correspondiente.
- **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 correspondiente.
 - Directivo responsable de la implementación del MECIP.

Operación

Comité de Control Interno

1. Establecer los criterios y parámetros necesarios para el diseño de los Procedimientos, que deben seguirse para ejecutar las actividades y tareas de los Procesos identificados.

Equipo MECIP

2. Evaluar el Proceso objeto de análisis, y determinar las rutas o formas secuenciales para llevar a cabo las actividades y tareas diseñadas para la obtención del producto o servicio, teniendo en cuenta las interacciones entre cargos de las diferentes dependencias.
3. Completar el **Formato 93**, Diseño de Procedimientos, relacionando el Macroproceso, Proceso/Subproceso y el código del Proceso correspondiente.
4. Denominar el Procedimiento y consignar en la fila correspondiente. En el caso en que solo exista un método o forma para llevar a cabo el Proceso, el nombre del Procedimiento será el mismo del Proceso/Subproceso correspondiente.
5. En la columna (1) colocar en orden ascendente, comenzando por 1, cada una de las actividades a seguir para la obtención de los productos o servicios del Proceso, organizadas secuencialmente (tener en cuenta las Actividades definidas en el **Formato 49**).
6. Tener en cuenta en la redacción, los resultados de la actividad y el destinatario de los mismos, definiendo así las interacciones necesarias hasta obtener el producto o servicio.
7. Consignar en la columna (2), Tareas, en orden de ejecución, cada una de las tareas que permiten el desarrollo de cada Actividad, mostrando claramente su secuencia lógica y sus interacciones (tener en cuenta las Tareas definidas en el **Formato 49**).
8. Relacionar en la columna (3), Método, de forma clara y detallada, las instrucciones especiales necesarias para la realización de cada una de las Tareas definidas para el Procedimiento.
9. En la columna (4) identificar los Registros (formatos/códigos) aplicables como evidencia de las actividades/tareas realizadas.
10. En la columna (5) referenciar los Documentos/Procedimientos asociados o que soportan la ejecución del Procedimiento.
11. En la columna (6), Responsable, señalar el Cargo del Responsable de ejecutar la Tarea.
12. Adicionar, si es necesario, el número de filas suficiente para registrar todas las Actividades, Tareas, Métodos, etc., requeridas para completar el desarrollo del Procedimiento.
13. Tener en cuenta la necesidad de incluir las acciones de prevención, es decir, Controles en las actividades Estándar que se diseñan a base de las instrucciones de la **Guía 33**, Diseño de Controles y Análisis de Efectividad, y que debe ser integrado a los Procedimientos.

14. Socializar la información a todos los funcionarios de la institución con el fin de recibir retroalimentación.

Auditoria Interna Institucional

15. Evaluar independientemente la validez del diseño efectuado para éste Estándar de Control aprobado.
16. Efectuar seguimiento al cumplimiento de los cronogramas establecidos por los Grupos de Trabajo, para el diseño e implementación de éste Estándar de Control.

Comité de Control Interno

17. Analizar y aprobar los Procedimientos sugeridos para cada Proceso, o solicitar que se efectúen los ajustes necesarios (tener en cuenta que las acciones de prevención o controles deben estar integrados a las actividades, en los procedimientos).

Directivo responsable del Proceso

18. Revisar periódicamente la definición del/los procedimiento/s y efectuar los ajustes necesarios, previo concepto del Comité de Control Interno.

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL
ESTÁNDAR: PROCEDIMIENTOS
FORMATO: Diseño de Procedimientos
Nº: 93

MACROPROCESO:

CÓDIGO:

PROCESO:

CÓDIGO:

SUBPROCESO:

CÓDIGO:

PROCEDIMIENTO:

No.	(1) Actividades	(2) Tareas	(3) Método	(4) Registros Aplicables	(5) Procedimientos Asociados	(6) Cargo Responsable
1		1 2 3				
2		1 2 3				
3		1 2 3				
4		1 2 3				
5		1 2 3				

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

GUÍA 32 Diseño de Flujogramas

Descripción

El Flujograma permite la representación gráfica del Procedimiento o Procedimientos que deben seguirse para la ejecución estandarizada del Proceso/Subproceso. Presenta la secuencia de las actividades a seguir para llevar a cabo el Procedimiento, cada una de éstas se representa gráficamente de acuerdo con unas convenciones universales y se diagrama el flujo que se sigue entre una y otra, teniendo en cuenta el orden de intervención del cargo responsable por su ejecución.

Requerimientos

- Normatividad relacionada con el proceso.
- Procedimiento diseñado y responsables por la ejecución.

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 o Proceso correspondiente.
- **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 correspondiente.
 - Directivo responsable de la implementación del MECIP.

Operación





Comité de Control Interno






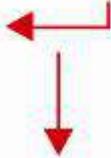

1. Establecer los criterios y parámetros necesarios para el diseño de Flujogramas, teniendo en cuenta la necesidad de homogeneizar su presentación.

Equipo MECIP y Directivo Responsable del Proceso

2. Registrar en las primeras filas del **Formato 94**, Diseño Flujograma, el nombre del Macroproceso, Proceso/Subproceso a los cuales corresponde el Procedimiento que se va a graficar, y los correspondientes códigos.
3. Consignar en el **Formato 94**, Diseño Flujograma, en orden de ejecución, cada una de las actividades definidas en el Proceso/Subproceso para este Procedimiento, en la columna (1), Actividad, iniciar cada actividad con el verbo o acción en infinitivo.
4. Relacionar en las casillas denominadas Responsable de la fila (2), las cuales encabezan columnas, los cargos de la Plantillas de Personal (aclarando dependencia), clientes y/o grupos de interés que participan en el desarrollo de las actividades del Procedimiento, como responsables por la ejecución de una o más actividades.
5. Identificar el insumo que cada actividad recibe, así como el resultado que ella misma genera y entrega a la siguiente actividad para establecer las relaciones de las actividades en el Flujograma.
6. Graficar cada actividad en la columna del Responsable por su ejecución, siguiendo la misma fila en la cual fue registrada, teniendo en cuenta el símbolo correspondiente. Trazar flechas que conecten una actividad con otra u otras según la secuencia establecida para su ejecución.

Para graficar el Flujograma, se utiliza la simbología definida a continuación:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Identifica la dependencia que lleva a cabo la actividad inicial.
	Representa la preparación de un documento en original.
	Representa la preparación de un documento que se elabora en original y varias copias (por copia se utiliza un icono numerado).
	Representa la toma de decisiones.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Identifica el archivo definitivo de un documento.
	Identifica el archivo temporal de un documento.
	Representa una operación.
	Conector de páginas. Al total de páginas se registra en la parte interior derecha y el número correspondiente a la página.
	Conector interno. Permite conectar actividades o formatos con otras actividades dentro de Flujograma.
	Indica el sentido de la información. Las flechas se utilizan para conectar los diferentes símbolos y con ello se representa el recorrido de la información entre las diferentes actividades o dependencias.
	Representa el final del proceso.

7. Adicionar, si se requiere, el número de columnas y filas necesarias para registrar todas las actividades y dependencias responsables de su ejecución.
8. Determinar los mecanismos para socializar la información a los funcionarios involucrados y, en general, a todos los de la institución

Auditoria Interna Institucional

9. Evaluar independientemente la validez del diseño efectuado para éste Estándar de Control probado.

10. Efectuar seguimiento al cumplimiento de los cronogramas establecidos por los Grupos de Trabajo para el diseño e implementación de éste Estándar de Control.

Comité de Control Interno

11. Analizar y aprobar los flujogramas elaborados para cada Proceso, o solicitar que se efectúen los ajustes necesarios.

Directivo responsable del Proceso

12. Revisar periódicamente los Flujogramas de cada Procedimiento y efectuar los ajustes necesarios, previo concepto del Comité de Control Interno.

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL
ESTÁNDAR: PROCEDIMIENTOS
FORMATO: Diseño Flujoograma
Nº: 94

MACROPROCESO:

CÓDIGO:

PROCESO:

CÓDIGO:

SUBPROCESO:

CÓDIGO:

PROCEDIMIENTO:

No.	(1) ACTIVIDAD	(2) RESPONSABLE	RESPONSABLE 1	RESPONSABLE 2	RESPONSABLE 3	RESPONSABLE 4
1						
2						
3						
.						
.						
.						
n						

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

1.3 Controles

Constituyen los mecanismos o acciones, inherentes a los Procesos, dirigidos a reducir la ocurrencia de los eventos que pueden inhibir la adecuada ejecución de las actividades requeridas para el logro de los objetivos del Proceso. Se diseñan en las actividades, dentro de los Procedimientos, tomando como base los Procesos identificados, el mapa y las Políticas de Riesgos, las Políticas de Operación y los procedimientos diseñados.

a) Procedimiento

1. Diseñar controles efectivos que prevengan, detecten, protejan y/o corrijan la ocurrencia de situaciones indeseadas, que puedan afectar el logro de los objetivos del Proceso, según las instrucciones de la **Guía 33**, Diseño de Controles.
2. Analizar la efectividad de los controles existentes en el Proceso, para prevención, detección, protección o corrección de eventos que afecten la obtención de los resultados, teniendo en cuenta las instrucciones de la **Guía 34**, Análisis de Controles Existentes.

b) Instructivos de diseño e implementación

Las **GUÍAS 33 y 34** presentan las instrucciones detalladas para la implementación de este Elemento.

c) Instrumentos de diseño o implementación

Los **FORMATOS 95 y 96** constituyen los instrumentos que facilitan la implementación de este Elemento.

GUÍA 33 Diseño de Controles y Análisis de Efectividad

Descripción

El diseño de los controles se realiza a base de las políticas de operación de la institución, el análisis y la evaluación de los riesgos de las actividades, estableciendo las acciones pertinentes para mantener los riesgos que son inaceptables, importantes y moderados para la institución, en un nivel aceptable o tolerable, de tal forma que no afecten los resultados esperados de las actividades, y determinando, posteriormente, su efectividad para el manejo adecuado de los riesgos.

Requerimientos

- Procesos Identificados y Procedimientos diseñados.
- Riesgos Identificados y Valoración.
- Políticas de Operación.

Responsables

- **Diseño y apoyo a la implementación**
 - Directivo responsable de la implementación del MECIP.
 - Comité de Control Interno.
 - Equipo MECIP.
- **Implementación**
 - Dependencia responsable de cada Macroproceso o Proceso correspondiente.
- **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 correspondiente.
 - Directivo responsable de la implementación del MECIP.

Operación

Comité de Control Interno

1. Establecer los criterios y parámetros necesarios para el diseño de Controles en las Actividades de los Procesos.

Equipo MECIP y Directivo Responsable del Proceso

2. Analizar detenidamente las actividades, los objetivos y/o resultados esperados del Proceso.
3. Retomar el **Formato 75**, Calificación y Evaluación de Riesgos, en las Actividades. Seleccionar en él los riesgos inaceptables, importantes y moderados para la actividad, que requieran medidas de reducción (prevención y protección) según su ubicación en la Matriz de Evaluación y Respuesta a los Riesgos que aparece en la **Guía 26**, Análisis de Riesgos, y a base de ello iniciar el diseño de Controles para los riesgos prioritarios, en orden de mayor a menor calificación.
4. Identificar el valor asignado a los riesgos analizados en la Matriz de Evaluación y Respuesta a los Riesgos, y observar el tipo de medida de reducción que requiere cada uno de ellos (protección y/o prevención).
5. Completar el **Formato 95**, Diseño de Controles y Análisis de Efectividad, registrando el nombre del Macroproceso, el del Proceso/Subproceso y Actividad en las casillas (1, 2, 3 y 4).
6. Consignar en la columna (5) los riesgos identificados para la actividad en análisis.
7. Definir las acciones que permitan evitar o minimizar la ocurrencia del Riesgo, asociado a la Actividad que se esté analizando. Registrarlas en la columna (6).
8. Señalar en la columna (7), criterios que deban tenerse en cuenta para el diseño de los controles asociados a la actividad, a base de las posibles consecuencias de ocurrencia del riesgo, y las acciones de prevención consideradas para manejar el riesgo identificado.
9. Determinar el tipo de control que sea más conveniente para el manejo del riesgo, a saber: preventivo, de protección, detectivo o correctivo. Registrar el tipo de control en la columna identificada con (8).
10. Proponer el control que pueda asociarse a la actividad analizada con el fin de prevenir la ocurrencia del Riesgo, teniendo en cuenta los criterios definidos. Registrarlo en la columna (9).

Eficacia de los Controles Existentes

Para efectos de obtener la información a incluir en la columna (10) del **Formato 95**, tomar como base la Tabla “Eficacia de los Controles”, que se aprecia a continuación, y efectuar el siguiente trabajo:

11. Seleccionar el riesgo para el cual fue diseñado cada control propuesto y realizar el análisis de efectividad así:

- Seleccionar en la columna (1) la calificación que obtendría el riesgo, en el caso de no implementar el control propuesto.
- Determinar el valor de la calificación entre los valores de la columna (2), Valor del Riesgo con Control asignado.
- Establecer la eficacia del Control, que equivale al valor de la columna (3), que corresponda a la calificación seleccionada en la columna dos (2). Registrar este valor en la columna diez (10), Eficacia del **Formato 95**.

TABLA – EFICACIA DE LOS CONTROLES

Valor del Riesgo		Eficacia de los Controles
Sin Control	Con Control	
60	40	0,36
	30	0,55
	20	0,73
	15	0,82
	10	0,91
40	5	1,00
	30	0,29
	20	0,57
	15	0,71
	10	0,86
30	5	1,00
	20	0,40
	15	0,60
	10	0,80
20	5	1,00
	15	0,33
	10	0,67
15	5	1,00
	10	0,50
10	5	1,00

Columna (1)

Columna (2)

Columna (3)

Eficiencia de los controles existentes

12. Valorar cualitativamente el beneficio que presta el control y el costo que genera implementarlo, para lo cual se debe utilizar la Tabla Eficiencia de los Controles, que se presenta al final de este punto.

Para valorar el beneficio, realizar un análisis sobre los efectos que causaría la materialización del Riesgo y lo que obtendría la institución si los evita. Determinar si el beneficio es bajo, medio o alto.

Para los costos de la implementación, tener en cuenta los costos directos e indirectos, la disponibilidad en el mercado, facilidad de implementarlo, cambios en la operación normal de la actividad, etc.; establecer si el costo es bajo medio o alto.

Identificar el resultado final de la valoración que corresponde a la casilla donde se cruzan ambas valoraciones. Este resultado corresponde a la eficiencia del control.

TABLA EFICIENCIA DE LOS CONTROLES

BENEFICIO	EFICIENCIA		
ALTO	MUY ALTA	ALTA	MEDIA
MEDIO	ALTA	MEDIA	BAJA
BAJO	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
	BAJO	MEDIO	ALTO
	COSTO		

En base la eficiencia de los controles asignar un valor de acuerdo con lo establecido en la siguiente tabla. Consignar dicho valor en la columna (11) Eficiencia, del **Formato 95**.

EFICIENCIA	CALIFICACIÓN
Muy Alta	0,9
Alta	0,7
Media	0,5
Baja	0,3
Muy Baja	0,1

Efectividad de los controles existentes

13. Desarrollar el siguiente cálculo para hallar la efectividad de cada control, utilizando los valores de la eficacia y eficiencia consignados en el formato.

$$\text{Valor efectividad} = (\text{valor eficacia} + \text{valor eficiencia}) / 2$$

14. Consignar el resultado obtenido al aplicar la anterior fórmula en la columna (12) Efectividad.

Analizar el resultado de la efectividad: si el valor es superior o igual a 0.6 implementar él o los controles y si es inferior al 0.6 revisarlos y replantearlos.

15. Si el Control es efectivo, integrarlo a la actividad correspondiente, como parte del diseño de Procedimientos de cada Proceso.

Auditoria Interna Institucional

16. Evaluar independientemente la validez del diseño efectuado para éste Estándar de Control aprobado.
17. Efectuar seguimiento al cumplimiento de los cronogramas establecidos por los Grupos de Trabajo para el diseño e implementación de éste Estándar de Control.

Comité de Control Interno

18. Analizar y aprobar los Controles diseñados para cada Actividad que presente riesgos para el Proceso, o solicitar que se efectúen los ajustes necesarios (tener en cuenta que éstos deben ser analizados individualmente y dentro del contexto del Procedimiento en el que fueron integrados a la actividad).
19. Expedir el Acto Administrativo de adopción de los Estándares de Control correspondientes al Componente Actividades de Control, para la implementación de los mismos, en donde se incluyan los Controles correspondientes a las actividades de los Procesos.

Directivo responsable del Proceso

20. Revisar periódicamente los Controles diseñados para cada Proceso y efectuar los ajustes necesarios, incluyendo las modificaciones a los Procedimientos, previo concepto del Comité de Control Interno.

GUÍA 34 Análisis de Controles Existentes

Descripción

Una vez diseñados los Controles e implementados en las actividades de los procesos actuales de la institución, es conveniente efectuar un análisis que permita determinar la efectividad de los mismos, a fin de evitar la ocurrencia de los Riesgos que se suceden en el desarrollo de las actividades de un proceso. A partir de los resultados del análisis se determina su pertinencia, la necesidad de ajuste o modificación, para lo cual deben definirse claramente los criterios de ajuste, que permitan establecer acciones adecuadas de Control.

Requerimientos

- Riesgos de las actividades identificadas y valoración obtenida.
- Calificación y evaluación de Riesgos en las actividades.

Responsables

- **Diseño y apoyo a la implementación**
 - Comité de Control Interno.
 - Equipo MECIP.
- **Implementación**
 - Dependencia responsable de cada Macroproceso o Proceso correspondiente.
- **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

Equipo MECIP y Directivo Responsable del Proceso

1. Analizar los criterios y parámetros establecidos por el Comité de Control Interno para el diseño de Controles en las Actividades de los Procesos.

2. Tomar el **Formato 85**, Priorización de Riesgos y Actividades, completado, e identificar los Riesgos que obtuvieron un mayor valor en la priorización, así como las actividades correspondientes donde estos se presentan.
3. Completar el **Formato 96**, Análisis Efectividad de los Controles Existentes.
4. Registrar el nombre del Macroproceso, Proceso/Subproceso y Actividad en las casillas (1), (2), (3) y (4).
5. Revisar, tomando como base la información anterior, el **Formato 75** Calificación y Evaluación de los Riesgos en las Actividades, analizando e incluyendo en la columna (5) del **Formato 96** para cada actividad seleccionada, los Riesgos prioritarios que requieran medidas de prevención y protección (de acuerdo con las medidas de respuesta sugeridas para esos Riesgos en la columna (9) del **Formato 75**).
6. Señalar en la columna (6), las acciones de prevención que fueron consideradas para evitar o minimizar la ocurrencia del Riesgo asociado a la Actividad, cuando se estableció el Control.
7. Registrar el Control Existente en la columna (7).
8. Determinar la eficacia de los controles actualmente implementados teniendo en cuenta las instrucciones de la **Guía 33**, Diseño de Controles y Análisis de Efectividad, y a base de la tabla para el cálculo de la Eficacia de los Controles Existentes, registrar los resultados obtenidos en la columna identificada con (8).
9. Calcular la eficiencia y efectividad de los controles propuestos, aplicar el procedimiento de la **Guía 33**, Diseño de Controles y Análisis de Efectividad, y a base de ello registrar los resultados en las columnas (9) eficiencia y (10) efectividad, según corresponda.
10. Analizar el resultado de la efectividad de la siguiente forma: si el valor es superior o igual a 0.6 mantener los controles, sin embargo si el resultado es inferior a 0.6, es necesario replantearlos y proponer unos nuevos.
11. Señalar en la columna (11), en caso de necesidades de ajuste, los criterios que se deben tener en cuenta para el rediseño o el ajuste del Control existente.
12. Determinar el tipo de Control: prevención, protección, detección, corrección, al que corresponde el Control rediseñado, ajustado o el pertinente, y registrarlo en la columna (12), Tipo de Control.
13. Incluir los controles pertinentes y los ajustados en el diseño general, para que sean analizados por el Comité de Control Interno.

Auditoría Interna Institucional

14. Evaluar independientemente la validez del diseño efectuado para éste Estándar de Control aprobado.
15. Efectuar seguimiento al cumplimiento de los cronogramas establecidos por los Grupos de Trabajo para el diseño e implementación de éste Estándar de Control.

Comité de Control Interno

16. Analizar y aprobar los Controles aceptados como pertinentes y/o los redefinidos frente a los existentes, para cada Actividad que presente riesgos para el Proceso, o solicitar que se efectúen los ajustes necesarios. (Tener en cuenta que éstos deben ser analizados individualmente y dentro del contexto del Procedimiento en el que fueron integrados a la actividad).

Directivo responsable del Proceso

17. Revisar periódicamente los Controles diseñados para el Proceso y efectuar los ajustes necesarios, incluyendo las modificaciones a los Procedimientos, previo concepto del Comité de Control Interno.

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

ESTÁNDAR: CONTROLES

FORMATO: Análisis de Efectividad de los Controles Existentes

N°: 96

(1) MACROPROCESO

CÓDIGO:

(2) PROCESO

CÓDIGO:

(3) SUBPROCESO

CÓDIGO:

(4) ACTIVIDAD

CÓDIGO:

(5) Riesgo	(6) Acciones de Prevención	(7) Control Existente	(8) Eficacia	(9) Eficiencia	(10) Efectividad	(11) Criterios de Ajuste	(12) Tipo de Control

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

1.4 Indicadores

Constituyen mecanismos que permiten controlar el comportamiento de factores críticos en la ejecución de los Planes y de los Procesos de la institución, con el fin de determinar y/o comparar la situación y las tendencias de cambio en las operaciones de la entidad, frente a los objetivos estratégicos y de operación establecidos. A partir del Direccionamiento Estratégico y del diseño de los Procesos, se establecen INDICADORES, cuya medición periódica permite identificar el grado de avance o logro de los objetivos estratégicos trazados y de los resultados esperados del Proceso, en relación con los productos y servicios que genera para sus grupos de interés.

a) Procedimiento

1. Establecer las relaciones entre variables, que permitan determinar el grado de avance o cumplimiento de factores considerados críticos para la obtención de los objetivos de la institución, trazados en los Planes y Programas.
2. Establecer las relaciones entre variables que permitan determinar el grado de avance o cumplimiento de factores considerados críticos en la ejecución de los Macroprocesos, Procesos/Subprocesos, que puedan afectar la obtención de los productos o servicios que la institución debe generar para sus clientes y/o Grupos de Interés.
3. Diseñar el mecanismo consolidado de seguimiento a la gestión de la institución pública para la toma de decisiones preventivas o correctivas, por parte de la alta dirección, basadas en los resultados del análisis.

b) Instructivo de diseño e implementación

La **GUÍA 35** presenta las instrucciones detalladas para la implementación de este Estándar de Control.

c) Instrumentos de diseño e implementación

Los **FORMATOS 97, 98, 99 y 100** constituyen los instrumentos que facilitan la implementación de este Estándar de Control.

GUÍA 35 Diseño de Indicadores

Descripción

La institución debe diseñar y mantener en funcionamiento un Sistema de Medición de Gestión, que le permita monitorear el cumplimiento de los objetivos trazados en los Planes y Programas, y el desempeño de las operaciones, en términos de la obtención de resultados. El Diseño e implementación de Indicadores facilita a la alta dirección, determinar el estado de la gestión y fortalecer los procesos de toma de decisiones y de rendición de cuentas a la comunidad y los grupos de interés.

Requerimientos

- Planes y Programas.
- Macroprocesos, Procesos/Subprocesos y Actividades diseñados.

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 o Proceso correspondiente.
- **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 correspondiente.
 - Directivo responsable de la implementación del MECIP.

Operación

Comité de Control Interno

1. Establecer los criterios y parámetros necesarios para el diseño de Indicadores, que permitan medir el cumplimiento de los resultados esperados por la institución y la ejecución de las operaciones.
2. Determinar los Factores Críticos de Éxito, que deben tenerse en cuenta a nivel estratégico para la medición.
3. Completar el Tablero de Indicadores – Primer Nivel, también denominado Cuadro de Mando, así: **Formato 97**, si se trata de Planes y Programas, o **Formato 97-1**, si se trata del Modelo de Gestión por Procesos.
4. Registrar en la columna (1):
 - Para Indicadores de los Planes y Programas: el Objetivo Estratégico al cual está asociado el indicador que se va a diseñar.
 - Para Indicadores de Operación: el Macroproceso, al cual está asociado el indicador que se va a diseñar.
5. En el caso de indicadores de Operación, especificar el Objetivo del Macroproceso en la columna (2).
6. Identificar los Factores Críticos de Éxito que requieren monitoreo permanente, para medir el grado de avance o desviación hacia el logro de los objetivos y registrarlos en la columna correspondiente. Los Factores Críticos de Éxito son características clave, frecuentemente asociadas con las necesidades de los Grupos de Interés, tanto internos como externos, que se cumplen o ejecutan en los términos programados, garantizando el cumplimiento de los objetivos fijados.
7. Registrar en el campo Tipo de Indicador, el tipo de indicador a construir según corresponda, así:
 - Indicadores Estratégicos.
 - Indicadores de Riesgo.
 - Indicadores de Gestión.
 - Indicadores de Frontera o Compartidos
8. En la columna “Indicador” definir un nombre que identifique la medición que se quiere realizar al establecer la relación entre variables o el factor clave.
9. Determinar la relación entre variables o fórmula para calcular el valor del indicador, y registrarlo en la columna denominada “Fórmula”. Tener en cuenta en este paso la definición de los puntos o actividades donde se realiza la medición correspondiente, para así garantizar lo esperado.
10. Definir en la columna “Descripción”, la interpretación que debe darse al resultado obtenido con la medición efectuada a partir de las variables definidas para el Indicador.
11. Consignar en la columna “Línea de Base”, el resultado inicial del cálculo del indicador del cual se parte.

12. Consignar en la columna “Meta”, el resultado que se desea alcanzar, respecto del Factor Crítico a medir.
13. Consignar en la columna “Rango de Tolerancia”, el valor o los valores del indicador entre los cuales se podría afirmar que la gestión, los resultados, el desempeño del funcionario o el estado de los riesgos del proceso, están cerca o cumplen el nivel de referencia definido en la meta.
14. Señalar en la columna “Periodicidad”, la frecuencia con que se realizará la medición mediante el indicador definido, la cual se debe establecer, teniendo en cuenta la criticidad de una desviación del factor clave de la meta establecida.
15. Determinar el funcionario a quien por sus funciones, corresponde medir e interpretar el Resultado del Indicador, consignando su cargo en la columna “Responsable”.
16. Verificar que las unidades en que se definió la fila Fórmula, la Descripción, la Meta y la Periodicidad, sean congruentes y lo hagan al mismo nivel del Modelo de Gestión por Procesos. De lo contrario, realizar los ajustes correspondientes.

Equipo MECIP

Diseñar los indicadores de segundo nivel, teniendo en cuenta que deben estar perfectamente alineados con los de nivel estratégico, definidos por la alta dirección de la institución.

17. Diligenciar el Tablero de Indicadores – Segundo Nivel, así: **Formato 98**, si se trata de Planes y Programas, o **Formato 99**, si se trata del Modelo de Gestión por Procesos.
18. Registrar en las columnas (1) a (4):
 - Para Indicadores de los Planes y Programas: el Objetivo Estratégico, el Proyecto y la Actividad a la cual está asociado el indicador que se va a diseñar, con el fin de mostrar la alineación entre unos y otros, partiendo de las definiciones estratégicas efectuadas por la alta dirección.
 - Para Indicadores de Operación: el Macroproceso, Proceso, Subproceso o Actividad a la cual está asociado el indicador que se va a diseñar, con el fin de interrelacionar los indicadores de Actividad a su proceso correspondiente, los de Subproceso a su Proceso, los de Proceso a su Macroproceso correspondiente, de manera que sea clara la alineación entre los mismos, partiendo de las definiciones estratégicas efectuadas por la alta dirección. Consignar en la columna (2), el objetivo específico del Macroproceso, proceso o actividad al cual se le va a definir un indicador para control y seguimiento.
19. Continuar, teniendo en cuenta las mismas instrucciones consignadas para el Comité de Control Interno, en los numerales 6 al 16.
20. Adicionar, si se requiere, el número de filas necesarias para registrar todos los indicadores establecidos.

21. Verificar que todos los indicadores se relacionen adecuadamente entre sí, de tal forma que estén alineados hacia el objetivo común.

Comité de Control Interno

22. Determinar los parámetros generales para integrar los resultados obtenidos por proceso o dependencia, y agregar resultados para generar los resultados consolidados de la institución.
23. Determinar, con el apoyo del área responsable en la institución para el manejo de Indicadores, el procedimiento que se adoptará para la consolidación y anexión de las mediciones a los indicadores y la preparación de informes para la alta dirección.

Equipo MECIP y Directivo Responsable de cada Proceso

24. Diseñar Indicadores de Desempeño para cada uno de los funcionarios, de acuerdo con las actividades y tareas que éste debe coordinar o ejecutar dentro del Proceso, teniendo en cuenta que los objetivos del mismo se logran en función del desempeño eficiente y eficaz del Equipo de Trabajo asignado al mismo.
25. Identificar los factores Críticos de Éxito existentes en los Roles y Responsabilidades o de los Proyectos asignados a cada funcionario, para definir los indicadores y metas que direccionan su gestión, y que deberán ser tenidos en cuenta en el proceso de Concertación de Objetivos para la Evaluación del Desempeño.

Utilizar el **Formato 100**, Tablero de Indicadores de Desempeño, para el registro de los mismos, por cada funcionario. Tener en cuenta las siguientes recomendaciones para completar el formato:

- En la casilla (1) señalar el nombre y el cargo del funcionario al cual se le van a diseñar indicadores de desempeño.
- En la casilla (2) registrar el código del cargo que desempeña el funcionario indicado en la casilla anterior.
- Señalar con una "x" el espacio de la casilla (3) que corresponde al Nivel de Autoridad del funcionario.
- Diseñar los indicadores teniendo en cuenta el paso anterior.

26. Socializar la información con los funcionarios involucrados, y en lo posible con todos los de la institución.
27. Revisar periódicamente la definición y delimitación de los indicadores y realizar los ajustes necesarios.

Auditoria Interna Institucional

28. Evaluar independientemente la validez del diseño efectuado para éste Estándar de Control aprobado.
29. Efectuar seguimiento al cumplimiento de los cronogramas establecidos por los Grupos de Trabajo para el diseño e implementación de éste Estándar de Control.

Comité de Control Interno

30. Analizar y aprobar los Indicadores diseñados para todos los niveles del Modelo de Gestión por Procesos, o solicitar que se efectúen los ajustes necesarios.
31. Expedir el Acto Administrativo de adopción de los Estándares de Control correspondientes al Componente Actividades de Control, para la implementación de los mismos, en donde se incluyan los Indicadores.

Directivo responsable del Proceso

32. Revisar periódicamente los Indicadores diseñados para cada Proceso y efectuar los ajustes necesarios, previo concepto del Comité de Control Interno.

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

ESTÁNDAR: INDICADORES

FORMATO: Tablero de Indicadores Primer Nivel - Planes y Programas -

Nº: 97

(1) Objetivo Estratégico	(2) Factor Clave de Éxito	(3) Tipo de indicador	(4) Denominación del Indicador	(5) Fórmula	(6) Descripción	(7) Linea de Base	(8) Meta	(9) Rango de Tolerancia	(10) Periodicidad	(11) Responsable

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

ESTÁNDAR: INDICADORES

FORMATO: Tablero de Indicadores de Primer Nivel - Modelo de Gestión por Procesos -
N°. 97-1

(1) Macroproceso	(2) Objetivo	(3) Factor Clave de Éxito	(4) Tipo de indicador	(5) Indicador	(6) Fórmula	(7) Descripción	(8) Línea de Base	(9) Meta	(10) Rango de Tolerancia	(11) Periodicidad	(12) Responsable

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

INSTITUCIÓN:

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECIP -

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

ESTÁNDAR: INDICADORES

FORMATO: Tablero de Indicadores de Segundo Nivel - Planes y Programas

Nº.: 98

(1) Objetivo Estratégico	(2) Proyecto	(3) Actividad	(4) Factor Clave de Éxito	(5) Tipo de indicador	(6) Denominación del Indicador	(7) Fórmula	(8) Descripción	(9) Línea de Base	(10) Meta	(11) Rango de Tolerancia	(12) Periodicidad	(13) Responsable

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

INSTITUCION:

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

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL
ESTANDAR: INDICADORES
FORMATO: Tablero de Indicadores de Segundo Nivel - Modelo de Gestión por Procesos
N°.: 99

(1) Macroproceso	(2) Proceso	(3) Subproceso	(4) Actividad	(5) Objetivo	(6) Factor Crítico de Éxito	(7) Tipo de indicador	(8) Denominación del Indicador	(9) Fórmula	(10) Descripción	(11) Línea de Base	(12) Meta	(13) Rango de Tolerancia	(14) Periodicidad	(15) Responsable

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

ESTÁNDAR: INDICADORES

FORMATO: Tablero de Indicadores de Desempeño

Nº: 100

(1) Cargo:	(3) Nivel de Autoridad							
	Estratégico <input type="checkbox"/>							
(2) Código del Cargo	Administrativo <input type="checkbox"/>							
	Operativo <input type="checkbox"/>							
(4) Factores Clave de Desempeño	(5) Denominación	(6) Fórmula	(7) Descripción	(8) Línea de Base	(9) Meta	(10) Rango de Tolerancia	(11) Periodicidad	(11) Responsable
<hr/>								
Elaborado por:								Fecha:
<hr/>								
Revisado por:								Fecha:
<hr/>								
Aprobado por:								Fecha:
<hr/>								

1.5 Manual de Operación

El diseño del Manual de Operación de la Institución le permite contar con la consolidación de todos los Lineamientos, Políticas, Normas, Disposiciones Internas generadas en el diseño de los Componentes Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico, Administración de Riesgos y Actividades de Control, asegurando que contenga todos los aspectos necesarios para direccionar las operaciones de la entidad, hacia el logro de sus objetivos. Permite la estandarización del conocimiento de la operación de la institución y un lenguaje común alrededor de ella, convirtiéndose en el instrumento que guíe la acción individual y colectiva de ejecución en la entidad pública, fomentando el Autocontrol.

a) Procedimiento

1. Elaborar el Manual de Operación con el fin de integrar los Estándares del Modelo Estándar de Control Interno, establecidos para direccionar la gestión institucional hacia el logro de su propósito, para lo cual es preciso seguir las instrucciones de la Guía 36, Diseño Manual de Operación.
2. Adoptar el Manual de Operación mediante un Acto Administrativo, suscrito por las diferentes autoridades administrativas de la institución, quienes deben verificar la correcta interacción entre los Estándares constitutivos del Modelo de Control Interno.
3. Socializar el Manual de Operación, mediante un proceso de información, asimilación y capacitación, que permita a los funcionarios conocerlo, entenderlo y aplicarlo.

b) Instructivo de diseño e implementación

La **GUÍA 36** presenta las instrucciones detalladas para la implementación de este Estándar de Control.

d) Instrumento de Diseño e Implementación

El **FORMATO 101** constituye el instrumento que facilita la implementación de este Estándar de Control.

GUÍA 36 Diseño Manual de Operación

Descripción

La institución debe contar con un instrumento que le permita mantener compilada la autorregulación que ha establecido para el desarrollo de las operaciones. El MANUAL DE OPERACIÓN está conformado por los Estándares de Control constitutivos del AMBIENTE DE CONTROL, del MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS de la ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS y de los cuatro Estándares de Control iniciales de las Actividades de Control. Este Manual requiere de un proceso de análisis, validación y aprobación por parte del nivel directivo de la Institución pública, y su adecuada socialización a los funcionarios de todos los niveles de la misma, de manera que se convierta en un instrumento que permita estandarizar el conocimiento de la entidad y se fomente el autocontrol.

Requerimientos

- Acto Administrativo de Creación de la Institución.
- Acto Administrativo de Creación o Modificación del Control Interno.
- Acto Administrativo de Adopción de las Metodologías y Procedimientos de Diseño e Implementación del Control Interno.
- Actos Administrativos de Adopción de los Estándares de Control Diseñados por la Institución por Componente.
- Integrantes Grupos de Trabajo
- Carta de valores o Código de ética de la Institución.
- Análisis DOFA.
- Misión.
- Visión.
- Objetivos Estratégicos.
- Cadena de Valor.
- Mapa de Procesos.
- Macroprocesos y Procesos con sus objetivos.
- Matrices de Relación Procesos-Procesos, Procesos–Actividades.
- Diseño de Procesos, Insumos, Proveedores, Clientes, resultados.

- Base legal del Proceso en Normogramas.
- Actividades de los Procesos.
- Tareas de las Actividades por Proceso.
- Informes de los Procesos/Subprocesos.
- Formatos de los Procesos/Subprocesos.
- Manual de Implementación.
- Mapa de Riesgos de los Macroprocesos/Procesos/Subprocesos/Actividades.
- Calificación y Evaluación de los riesgos en las Actividades.
- Políticas de Operación.
- Políticas de Administración de Riesgos.
- Procedimientos.
- Flujogramas.
- Estructura Organizacional – Organigrama de la Institución – Plantilla de Personal.
- Funciones, Roles y Responsabilidades.
- Niveles de Autoridad y Responsabilidad de Cargos.
- Perfiles de Cargos.
- Controles por Proceso.
- Indicadores Estratégicos y Operativos.

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 o Proceso correspondiente.
- **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 correspondiente.
- Directivo responsable de la implementación del MECIP.

OPERACIÓN

Comité de Control Interno

1. Establecer los criterios y parámetros necesarios para la Construcción del Manual de Operación de la Institución.

Equipo MECIP

2. Determinar si la institución cuenta con todos y cada uno de los estándares de control diseñados en los instrumentos proporcionados en éste Manual de Implementación, a base de la estructura del Control Interno.
3. Diseñar una hoja especial de portada en donde incluya por lo menos el nombre de la institución, el nivel, orden y sector al que pertenece, la función que le fue asignada por mandato constitucional o legal. También puede registrar el nombre de la máxima autoridad que promovió el proyecto en la institución y los equipos directivos y MECIP, que lo apoyaron para el diseño e implementación del MECIP.
4. Seleccionar el medio de elaboración del Manual de Operación, teniendo en cuenta los recursos tecnológicos con los que cuenta la institución, los recursos financieros para financiar el desarrollo y actualización permanente de una aplicación interactiva que permita navegar por el documento, mediante links que conecten la estructura con los estándares de control, que deban consultar los funcionarios de la institución.
5. En las instituciones que no cuenten con la suficiente disponibilidad de recursos, se sugiere utilizar una forma de archivo que le permita sustituir permanentemente los documentos que hacen parte del Manual, dado que todos éstos Estándares deben estar en constante revisión, debido a la dinámica de operación de las instituciones y la necesidad de mejoramiento continuo. Incluir en el documento, separadores adecuados que permitan identificar claramente la ubicación de los estándares de control diseñados por la institución, teniendo en cuenta cada Componente Corporativo de Control, Componente y Estándar de Control del Control Interno.
6. Recopilar la información de los estándares de control diseñados, que por su importancia institucional hacen parte de una normativa interna y deben ser conocidos y acatados por los funcionarios de la institución, y clasificarlos de acuerdo con cada Componente Corporativo de Control del MECIP. Para ello tener en cuenta los requerimientos que aparecen citados al inicio de ésta Guía y los formatos asociados a los mismos.

7. Diseñar la Tabla de Contenido del Manual, teniendo en cuenta la estructura del MECIP, identificando claramente Componentes Corporativos, Componentes y los Estándares de Control asociados a la operación propia de la institución, teniendo en cuenta el **Formato 101**, Manual de Operación.
8. Adoptar mediante un Acto Administrativo la normativa que en materia de Control Interno deben seguir los funcionarios de la institución.

Auditoría Interna Institucional

9. Evaluar independientemente la validez del diseño efectuado para éste Estándar de Control aprobado.
10. Efectuar seguimiento al cumplimiento de los cronogramas establecidos por los Grupos de Trabajo para el diseño e implementación de éste Estándar de Control.

Comité de Control Interno

11. Analizar y aprobar el diseño del Manual de Operación, o solicitar que se efectúen los ajustes necesarios.
12. Expedir el Acto Administrativo de adopción de los Estándares de Control correspondientes al Componente Actividades de Control, para la implementación de los mismos, en donde se incluyan los requisitos del Manual de Operación

Directivo responsable del Proceso

13. Revisar periódicamente el Manual de Operación y efectuar los ajustes necesarios correspondientes al Proceso, previo concepto del Comité de Control Interno.

INSTITUCIÓN:

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

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL
ESTÁNDAR: MANUAL DE OPERACIÓN
FORMATO: Manual de Operación
Nº: 101

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN

* Acto Administrativo de Creación (Completo)

Formato

Denominación

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

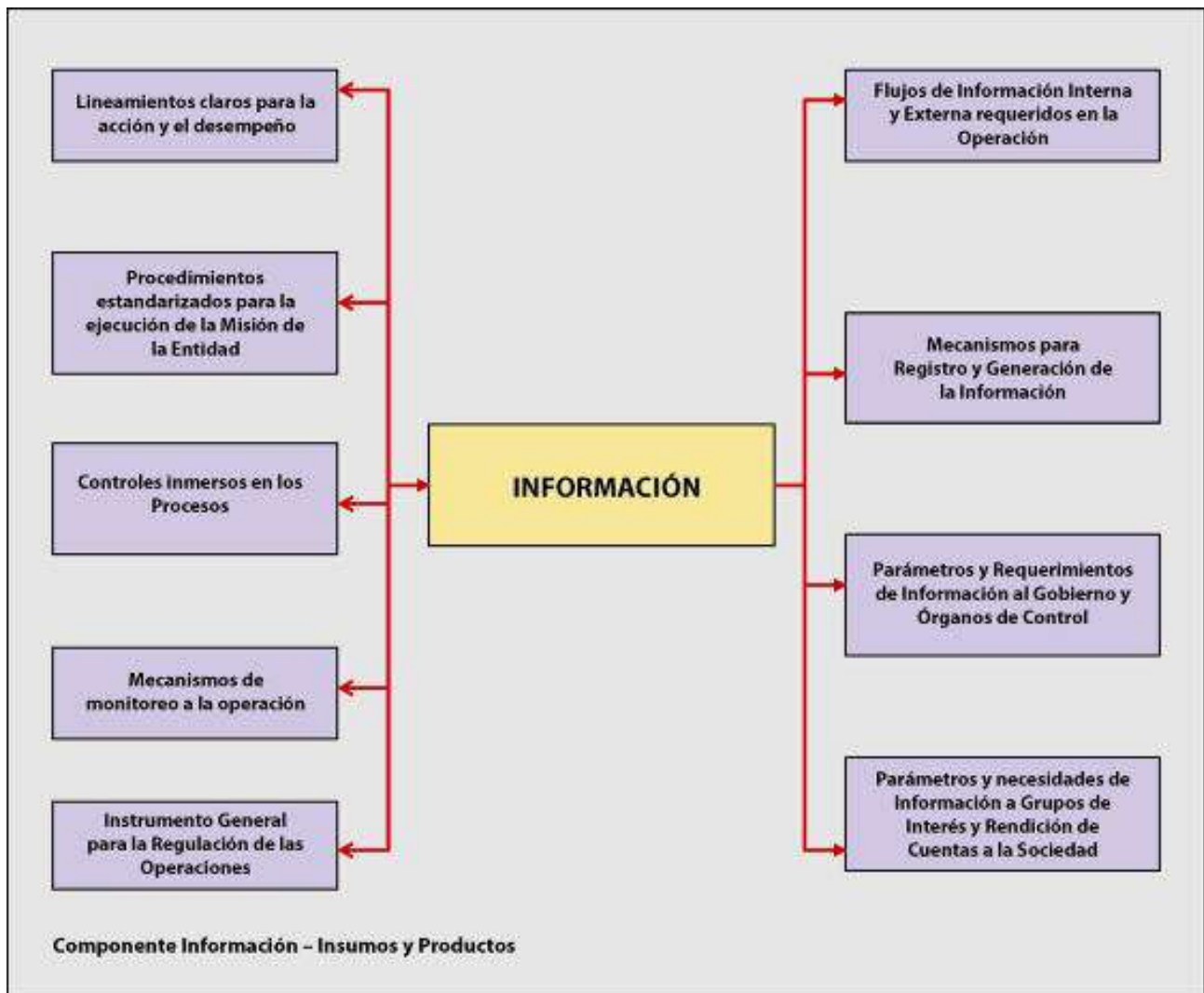
Aprobado por:

Fecha:

2. INFORMACIÓN

Información Interna/ Externa/Sistemas de Información /

El Componente INFORMACIÓN, vincula a la Institución con su entorno y permite la ejecución adecuada de las operaciones Institucionales del Organismo o Entidad del Estado. Su apropiado manejo, determina la utilidad y confiabilidad de los resultados de los procesos que deben ser comunicados a los grupos de interés internos y externos, así como la calidad de los insumos informativos necesarios para el funcionamiento de esos procesos. A partir de las ACTIVIDADES DE CONTROL, teniendo en cuenta los PLANES Y PROGRAMAS Y EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS se deben diseñar políticas y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos y registros, que permitan efectividad en las operaciones y que la información de la Institución y de cada proceso, sea adecuada a las necesidades específicas de clientes y/o grupos de Interés internos y externos. El Estándar de Control que implemente la Institución para el manejo de la información, deberá permitir procesos efectivos de toma de decisiones y de rendición de cuentas de la gestión pública a la sociedad en general y grupos de interés en particular.



Metodología de Diseño e Implementación

La implementación del COMPONENTE DE INFORMACIÓN, se efectúa a partir de un diagnóstico de los estándares de control que lo constituyen, con base en los criterios mínimos para el Diseño e Implementación de este Estándar de Control, que permitan establecer criterios y parámetros contenidos en Políticas que deberán integrarse a los Procedimientos, garantizando a su vez los resultados de los procesos en términos de datos, informes y reportes de utilización propia de cada proceso, insumos de otros procesos y de cumplimiento de obligaciones de información de la Institución.

Para una adecuada implementación del Estándar de Control INFORMACIÓN, es necesario que la Institución identifique sus necesidades, sus fuentes y defina una estructura que permita su procesamiento, comunicación e interacción entre Procesos con los clientes y/o grupos de interés.

2.1 Información Interna

La Información Interna, es la información que se transforma en la ejecución de operaciones de la Institución pública. Toma como base la Información externa y la relacionada con los hechos financieros, económicos y sociales que se generan en la Institución, en el desarrollo de su función administrativa. Proporciona elementos de juicio a la comunidad o grupos de interés, para que verifique y determine el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos por la Institución.

Su diseño e implementación inicia con un Diagnóstico para determinar los ajustes requeridos o el diseño o rediseño de los estándares de control actuales y con base en ello, definir los criterios de implementación para la Institución y/o por Proceso/ Procedimiento, a partir de los cuales se definan unas políticas que permitirán que el Estándar de Control, cumpla a cabalidad con los objetivos que se le han asignado dentro del Control Interno.

a) Procedimiento

1. Efectuar un diagnóstico del estado de Diseño e Implementación del Estándar de Control Información Interna, teniendo en cuenta la Guía Diagnóstico de Información Primaria, a partir del **Formato 102**, Cuestionario Encuesta de Percepción Información Interna.
2. Efectuar un Análisis de los resultados obtenidos mediante la Encuesta de Percepción, basándose en el **Formato 106**, Análisis Información Interna.
3. Definir los Criterios para el Diseño e Implementación del Estándar de Control en los Procesos de la Institución, teniendo en cuenta la **Guía 38**, Definición de Criterios Base para la Formulación del Estándar de Control Información Interna.
4. Parametrizar los criterios para definir una Política General y/o por Proceso/ Procedimiento.
5. Fijar las Políticas o directrices necesarias para el diseño, procesamiento/ producción, conservación y divulgación de la Información Interna para la Institución y para cada uno de los Procesos identificados.

b) Instructivos de Diseño e Implementación

Las **GUÍAS 37 y 38** presentan las instrucciones detalladas para la implementación de este Estándar de Control.

c) Instrumentos de Diseño o Implementación

Los **FORMATOS 102, 103, 104, 105, 106 y 107** constituyen los instrumentos que facilitan la implementación de este Estándar de Control.

GUÍA 37 Diagnóstico - Información Interna

Descripción

Para determinar el nivel de diseño e implementación de éste Estándar de Control del Control Interno, se lleva a cabo un diagnóstico del mismo de cada Macroproceso o Proceso de la Institución, de acuerdo con unos criterios de producción y divulgación de la Información, que permitan satisfacer las necesidades o requerimientos de los grupos de interés internos y externos. El análisis se efectúa mediante una Encuesta de Opinión, acerca de la Información Interna y de acuerdo con los resultados obtenidos, se diseñan las acciones que permitan el ajuste de éste Estándar de Control dentro del Control Interno de la Institución.

Requerimientos

- Planes y Programas.
- Macroprocesos, Procesos, Subprocesos / Procedimientos.
- Actividades de Control.
- Información Externa.
- Necesidades o requerimientos de Clientes o grupos de interés.
- Política de Información definida en el Macroproceso de Comunicación.
- Política de Información Interna definida en el Macroproceso de Comunicación.

Responsables

● Diseño y Apoyo a la Implementación

- Comité de Control Interno.
- Equipos MECIP.
- Responsable del Macroproceso de Comunicación.

● Implementación

- Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes.

● Supervisión y seguimiento a la implementación

- Equipo MECIP.
- Auditoría Interna Institucional.
- Comité de Control Interno.
- Responsable del Macroproceso de Comunicación.