

**ASOCIACION COLOMBIANA DE OFICIALES EN RETIRO DE
LAS FUERZAS MILITARES
ACORE**



**MANUAL DE CONTROL
INTERNO.**

PATRIA • UNION • PROGRESO

ACORE

INTRODUCCION

El control interno es una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de la entidad, ya que permite asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, así como prevenir y mitigar los riesgos que pueden afectar la eficacia, eficiencia y transparencia de la gestión.

El control interno es responsabilidad de todos los miembros de la organización, desde la alta dirección hasta el personal operativo, quienes deben actuar con integridad, compromiso y profesionalismo en el desarrollo de sus funciones. La implementación del sistema de control interno requiere de la participación y colaboración de todo el equipo de trabajo de la organización, quienes deben asumir el control como una práctica cotidiana y no como una carga adicional. El control interno debe ser visto como una oportunidad de aprendizaje, mejora continua y fortalecimiento institucional, **que contribuye al logro de la misión y visión de la entidad.**

La alta dirección de la organización tiene el papel de liderar y promover el sistema de control interno, mediante el establecimiento de políticas, planes, programas y recursos que faciliten su aplicación. Así mismo, debe fomentar una cultura de control basada en valores éticos, principios de calidad y orientación a nuestros grupos de interés, que se refleje en el comportamiento y desempeño de todos los funcionarios.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SIC): CONCEPTO.

La Ley 87 de 1993 señala que se entiende el control interno “como un sistema integrado por el esquema de una organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una organización, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la Presidencia de la asociación y en atención a las metas y objetivos previstos”.

OBJETO DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO.

POLÍTICA DE CONTROL INTERNO.

La Asociación Colombiana de Oficiales en Retiro (ACORE) está comprometida con establecer y mantener un sistema de control interno, basado en una cultura de autocontrol, autogestión y autorregulación, en la cual todos los colaboradores son responsables de asegurar la gestión de los riesgos, la efectividad de los controles a su cargo, el reporte de los incidentes y las deficiencias encontradas, así como de velar por el mejoramiento continuo de sus procesos.

OBJETIVO GENERAL.

El presente Manual de Control Interno tiene como finalidad guiar el establecimiento del Sistema de Control Interno en la entidad, orientado al mejoramiento de esta mediante buenas prácticas, seguimiento y evaluación permanente de todos los procesos.

El presente Manual de Control Interno establece los lineamientos y mecanismos necesarios para la implementación del Sistema de Control Interno de ACORE, siguiendo como referencia el Modelo Estándar

de Control Interno MECI : 2014 establecido por el gobierno nacional, y basado en la visión y los objetivos estratégicos de la Institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Los objetivos del sistema de control interno son los siguientes:

1. Garantizar el cumplimiento de las normativas y regulaciones aplicables a la asociación.
2. Proteger los activos y recursos de la asociación.
3. Promover la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de la asociación.
4. Identificar y gestionar los riesgos internos y externos que puedan afectar a la asociación.
5. Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos y operaciones de la asociación.
6. Detectar y prevenir fraudes, malversaciones y conflictos de interés dentro de la asociación.
7. Brindar asesoramiento y recomendaciones para mejorar el control y la gestión de la asociación.

Teniendo en cuenta estos objetivos se debe diseñar una propuesta de modelo de control interno que se adapte a las necesidades de la empresa y que garantice una seguridad razonable frente a la protección de sus activos, eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y adhesión a leyes y cumplimiento de normas aplicables.

MARCO CONCEPTUAL.

El Control Interno está definido como “uno de los componentes del sistema de administración, del nivel directivo, encargado de medir la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la Alta Dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos”.

El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de la organización y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal acordes con la normatividad vigente.

COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI).

El Sistema de Control Interno opera según guías del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el cual se estructura bajo cinco (05) componentes:

1. Ambiente de control.
2. Gestión de los riesgos institucionales.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Monitoreo y supervisión continua.

a. Ambiente de Control.

Consiste en el establecimiento de un entorno en el que se estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades, es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como, se estructuran las actividades del negocio, se asigna autoridad y responsabilidad, se organiza y desarrolla la gente, se comparten y comunican los valores y creencias y el personal toma conciencia de la importancia del control.

Factores del Ambiente de Control:

- La integridad y los valores éticos.
- El compromiso a ser competente.
- Las actividades de la junta directiva y el comité de auditoría.
- La mentalidad y estilo de operación de la administración.
- La estructura de la organización.
- La asignación de autoridad y responsabilidades.
- Las políticas y prácticas de recursos humanos.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, en el cómo se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente con la supervisión en general y con el manejo de la información y de los sistemas. **Este es el componente de la gobernanza; expresar su alcance es de fundamental importancia; es decir, que el personal sepa cómo y de qué está hecho el sistema que se quiere implementar.**

b. Gestión de los riesgos.

Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser tratados y mejorados. Así mismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen al interior de la organización como en su entorno. Es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evolución de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles involucrados en el logro de los objetivos de la entidad. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que el objetivo, enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente establecidos y llevados a cabo. **La fijación de objetivos y riesgos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito:**

- **Objetivos de Cumplimiento:** Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- **Objetivos de Operación:** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.
- **Objetivos de la Información Financiera:** Se refieren a la obtención de información financiera confiable.

c. Actividades de Control.

Son aquellas que realiza la Presidencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control tienen distintas características, pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o determinantes. Sin embargo, lo trascendente es que, sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.

Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de objetivos.

d. Información y Comunicación.

Están diseminados en toda la organización y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

- **Controles Generales:** Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen al control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico y administración de las bases de datos.
- **Controles de Aplicación:** Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que se reciben o entregan información.

Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. La integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para el éxito de este componente. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento, que hace posible conducir y controlar la organización.

e. Monitoreo, supervisión continua y seguimiento.

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Para ello se tomarán en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia. Como resultado de todo ello, la organización debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que los ajustes requeridos deban hacerse al mismo tiempo.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la dirección, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede

llevarse a cabo de tres formas: **durante la realización** de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; **de manera separada** por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y **mediante la combinación de las dos formas anteriores**.

Para un adecuado seguimiento (monitoreo) se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando.
- Sí las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente.
- Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.
- Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos; o por el contrario no se ha hecho nada o poco.
- Sí son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de la auditoría interna.

PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

- **Autocontrol:** Capacidad que deben desarrollar todos y cada uno de los funcionarios de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, **para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos de manera oportuna** mediante el cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función. Se deben establecer las acciones necesarias para lograr el cumplimiento de nuestras metas individuales y obligaciones, estableciendo indicadores de desempeño que definan la capacidad de alineación del desempeño en relación con los objetivos de carácter estratégico.
- **Autorregulación:** Capacidad de la organización para concebir y aplicar en su interior métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y fortalecimiento continuo del Sistema de Control Interno, en concordancia con la normatividad vigente.
- **Autogestión:** Capacidad de la organización para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido encomendada por sus estatutos y disposiciones reglamentarias y legales.

OBJETIVOS DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO.

- Identificar, el marco legal que le es aplicable a la entidad, con base en el principio de autorregulación.
- Establecer las acciones que permitan a la entidad garantizar razonablemente el cumplimiento de las funciones a su cargo, con base en el marco legal que le es aplicable (principio de autogestión).
- Diseñar los procedimientos de verificación y evaluación que garanticen el cumplimiento del marco legal aplicable (principio de autogestión).

OBJETIVOS DE CONTROL DE PLANEACIÓN.

- Objetivos, metas y planes de acción de acuerdo con la normatividad vigente.
- Procesos y procedimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales, de acuerdo con su naturaleza, características y propósitos, procurando su simplificación y actualización de manera permanente.
- Políticas operacionales y delimitación precisa de la autoridad y niveles de responsabilidad.
- Mecanismos que protejan los recursos de la entidad, buscando su adecuada administración ante

posibles riesgos que lo afecten.

- Estrategias que busquen crear conciencia en todos los funcionarios sobre la importancia del control, mediante la generación, mantenimiento y mejora continua de un entorno favorable que permita la aplicación de los principios del Modelo Estándar de Control Interno.

OBJETIVOS DE CONTROL DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, que faciliten en tiempo real, realizar seguimiento a la gestión de la organización por parte de los diferentes niveles de autoridad, permitiendo acciones oportunas de prevención, corrección y de mejoramiento.
- Garantizar la existencia de la función de evaluación independiente de las Oficinas de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces sobre la organización pública, como mecanismo de verificación de la efectividad del Control Interno.
- Propiciar el mejoramiento continuo del control y de la gestión de la organización, así como de su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés.
- Velar porque la entidad cuente con los procedimientos que permitan integrar las observaciones de los órganos de control a los planes de mejoramiento establecidos por la organización.
- Garantizar razonablemente la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.

OBJETIVOS DE CONTROL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

- Establecer los procedimientos que permitan la generación de la información y comunicación que, por mandato legal, le corresponde suministrar la organización a los órganos de control.
- Garantizar la publicidad de la información que se genere al interior de la organización, y que se cuente con los medios de comunicación para su adecuada difusión.
- Garantizar el suministro de información veraz y oportuna para el proceso de rendición de cuentas públicas, y que ésta sea comunicada de manera efectiva a través de los canales correspondientes.
- Establecer los procedimientos, que garanticen la generación y registro de información oportuna y confiable necesaria para la toma de decisiones, el cumplimiento de la misión y la rendición de cuentas a la comunidad, así como los mecanismos apropiados para su adecuada comunicación.
- Diseñar los procedimientos que permitan llevar a cabo una efectiva comunicación interna y externa, a fin de dar a conocer la información que genera la organización de manera transparente, oportuna y veraz, garantizando que su operación se ejecute adecuada y convenientemente.

ETAPAS DEL CONTROL INTERNO.

1. Identificar el estándar de actuación
2. Medir el nivel de madurez del sistema de control actual y establecer las brechas con relación al estándar
3. Diseño de mecanismos correctivos de la desviación o hallazgo
4. Aplicación de mecanismos correctivos
5. Efectuar nueva medición anual de madurez del sistema, luego de aplicar los correctivos de cada evaluación
6. Retroalimentación

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO.

1. Informes de ley

2. Informes de control interno
3. Evaluación de gestión por dependencias
4. Evaluación del control interno contable
5. Evaluación de planes de austeridad del gasto
6. Informes de seguimiento a requerimientos de entes de control
7. Informes de seguimiento al plan anticorrupción
8. Informes de seguimiento al plan de atención al ciudadano
9. Informes de seguimiento al proceso de gestión y control disciplinario
10. Informes de seguimiento al mapa de riesgos
11. Seguimiento y evaluación al plan de mejoramiento institucional

MARCO NORMATIVO DE REFERENCIA.

1. Ley 87 de 1993, que establece directrices para el ejercicio del Control Interno.
2. Decreto 1083 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública -Control Interno – MECI.
3. Resolución 406 de 2017: Se conforman los órganos de coordinación del Sistema de Control Interno de APC- Colombia
4. Decreto 943 de 2014: Reglamenta la ley 87 de 1993 y establece los lineamientos para la implementación de sistemas de control interno en las entidades públicas de Colombia.
5. Circular 100 de 1995 de la Contraloría General de la República: Establece lineamientos y directrices para el fortalecimiento del control interno en las entidades públicas con el fin de prevenir y detectar irregularidades en la gestión.
6. Decreto 1599 de 2005
7. Decreto 943 de 2014
8. Norma NTCGP: 2004, numerales 4, 5, 6, 7 y 8.

INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN DENTRO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

- **Comité de Coordinación de Control Interno:** Conforme al artículo 13 de la ley 87 de 1993 debe crearse el “Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno”. La Asociación deberá establecer al más alto nivel jerárquico un Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, de acuerdo con la naturaleza de las funciones propias de la organización”.
- **Representante de la Alta Dirección:** Es importante y conveniente que exista en la entidad un representante de la Alta Dirección para que lidere la implementación, mantenimiento y mejora del sistema de Control Interno.
- **Equipo de Control Interno:** Como una instancia intermedia dentro del Sistema de Control Interno de la entidad, se debe conformar de acuerdo con las características propias de la entidad; los miembros de este equipo deben ser representantes de las diferentes áreas de la estructura organizativa, con el objetivo de que los mismos puedan replicar en sus grupos de trabajo los aspectos del Sistema de Control Interno.

Compromiso de la Alta Dirección.

Consiste en la capacidad y entrega del nivel directivo con el fin de visualizar, adoptar, implementar y fortalecer esta herramienta gerencial como un mecanismo de autoprotección que le permite dar cumplimiento a los planes, métodos principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y

evaluación, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, se realicen acorde con las normas constitucionales y legales vigentes.

Por lo tanto, la decisión de implementar y fortalecer el Sistema de Control Interno debe ser consecuencia del pleno convencimiento de la primera autoridad de la entidad, del nivel directivo y de todos los funcionarios. En este sentido, el Representante Legal de la entidad y la Junta Directiva deberán disponer los recursos físicos, económicos, tecnológicos, de infraestructura y de talento humano requeridos para su implementación y fortalecimiento continuo.

Compromiso del Representante de la Alta Dirección.

El Representante de la Alta Dirección designado para la implementación y fortalecimiento continuo del Sistema de Control Interno debe cumplir con los siguientes roles y responsabilidades:

- Orientar, dirigir y coordinar la implementación del manual de control interno de acuerdo con lo dispuesto por el Comité de Coordinación de Control Interno o quien haga sus veces y del Representante Legal.
- Asegurar que se desarrollen a cabalidad cada una de las etapas previstas para el fortalecimiento continuo del Modelo en la entidad.
- Informar a la Alta Dirección sobre la planificación y avances de la etapa de implementación y fortalecimiento continuo del Modelo.
- Coordinar con los responsables de cada área, el proceso de las actividades que requiere realizar el Equipo.
- Someter a consideración del Comité de Coordinación de Control Interno o quien haga sus veces, la aprobación y seguimiento de las actividades planeadas para el fortalecimiento continuo del manual, sugiriendo correctivos donde se requiera.
- Su función principal es la de administrar y dirigir el proceso de diseño, implementación, del fortalecimiento continuo y la actualización permanente del manual.
- Actuará bajo las directrices establecidas por el Comité de Coordinación de Control Interno o quien haga sus veces y del representante legal.

Compromiso del Equipo de Control Interno.

- Apoyar el proceso de implementación y fortalecimiento continuo del manual bajo las orientaciones del representante de la dirección.
- Capacitar a los servidores de la entidad e informar los avances en la implementación y fortalecimiento continuo del mismo.
- Asesorar a las áreas de la entidad en la implementación y fortalecimiento continuo del manual.
- Trabajar en coordinación con los servidores designados por las otras áreas en aquellas actividades requeridas para la implementación y fortalecimiento continuo.
- Revisar, analizar y consolidar la información para presentar propuestas al representante de la dirección, para la implementación y fortalecimiento continuo.
- Realizar seguimiento a las acciones de implementación y fortalecimiento continuo e informar los resultados al representante de la dirección, para la toma de decisiones.

Rol de la Alta Dirección y de la Junta Directiva Nacional.

De acuerdo con el artículo 60 de los Estatutos de la Asociación, compete al Comité de Control Interno asesorar, apoyar y brindar asistencia técnica a la Alta Dirección y a los diferentes niveles jerárquicos de la Asociación en el desarrollo del Sistema de Control Interno, así como proponer medidas que contribuyan al mejoramiento continuo de la gestión administrativa en áreas como la estructura organizacional, la planeación y el fomento de cultura de autocontrol.

ESTRUCTURA ESTANDAR DEL MODELO DE CONTROL INTERNO.

A continuación, se realizará una descripción de cada uno de los módulos, componentes, elementos y eje transversal que conforman la estructura del Modelo Estándar de Control Interno, mostrando sus aspectos relevantes, productos mínimos para cada uno de los elementos y consejos para su práctica basada en la metodología dispuesta por el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.

1. Módulo de Control de Planeación y Gestión.

Dentro de este Módulo de Control, se encuentran los componentes y elementos que permiten asegurar de una manera razonable, que la planeación y ejecución en la entidad tendrán los controles necesarios para su realización. Uno de los objetivos principales de este módulo es introducir en la cultura organizacional, el control a la gestión en los procesos de direccionamiento estratégico, misionales, de apoyo y de evaluación.

Este módulo se estructura en tres componentes: Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y Administración del Riesgo, orientados a generar los estándares que permiten el desarrollo y afianzamiento de una cultura del control al interior de la entidad.

1.1 Componente Talento Humano.

Este componente tiene como propósito establecer los elementos que le permiten a la entidad crear una conciencia y adecuado control a los lineamientos y actividades tendientes al desarrollo del talento humano, influyendo de manera profunda en su planificación, gestión de operaciones y en los procesos de mejoramiento institucional, con base en el marco legal que le es aplicable a la entidad. Su implementación parte del conocimiento de la asociación, así como su función y objetivos; de las políticas de Desarrollo Administrativo en materia de talento humano; de los parámetros de la ética y la moral que deben primar en el ejercicio de la función pública; de los principios y valores de la máxima autoridad o representante legal, de su nivel directivo y de todos los servidores en general. Dado que el control interno se sustenta en los valores éticos, la entidad debe procurar promover, difundir y monitorear el cumplimiento de estos.

- **Desarrollo del Talento Humano:** Elemento que permite controlar el compromiso de la entidad con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del funcionario, a través de las políticas y prácticas de gestión humana que debe aplicar, las cuales deben incorporar los principios de justicia, equidad y transparencia al realizar los procesos.

Elementos	Acciones recomendadas	Documentos
Desarrollo del talento humano	Manual de funciones y competencias laborales	Manual de funciones adoptado y socializado para cada uno de los cargos de la entidad.

Plan institucional de formación y capacitación	Plan de formación y capacitación formulado de acuerdo con las necesidades
Programa de inducción y reinducción	Programa de inducción o reinducción, en el cual se deben especificar los temas y el procedimiento para empleados nuevos y de reinducción en el caso de cambios organizacionales, técnicos o normativos
Programa de bienestar	Establecer un programa de bienestar social
Sistema de evaluación del desempeño	Establecer formatos de evaluación del desempeño de acuerdo con la normatividad que se desarrolle en la entidad

1.2 Componente Direccionamiento Estratégico

Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse establecen el marco de referencia que orienta a la entidad hacia el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales, en procura de alcanzar su visión. El Direccionamiento Estratégico define la ruta organizacional que debe seguir una entidad para lograr sus objetivos institucionales.

Elementos	Acciones recomendadas	Documentos
Planes, programas y proyectos	Planeación	Planes de la entidad alineados con las políticas de desarrollo administrativo Acto administrativo a través del cual se adoptan la misión, visión y demás documentos de carácter institucional
	La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	Instrumentos, herramientas, eventos de difusión y/o demás actividades que demuestren la socialización y difusión de la misión, visión y demás documentos de carácter institucional
	Objetivos institucionales	Los objetivos son parte integral de la planeación de la entidad, los cuales deben estar orientados a su cumplimiento Planes de acción anuales que definen las metas a cumplir con respecto al plan de desarrollo de la entidad Planes anuales mensualizados de caja (PAC) que permitan conocer las metas planificadas por año para cumplir con los ingresos y gastos de la entidad
	Planes, programas y proyectos	Cronogramas de los diferentes grupos de trabajo

- **Estructura Organizacional:** Se considera como aquel aspecto de control que configura integral y articuladamente los cargos, las funciones, las relaciones y los niveles de responsabilidad y autoridad en la entidad pública, para dirigir y ejecutar los procesos y actividades de conformidad con su misión y su función constitucional y legal.

Se compone por la estructura u organización interna de la entidad, por su planta de personal y por el manual específico de funciones y competencias laborales; que se define a partir de los procesos y procedimientos que conforman el Modelo de Operación.

Elementos	Acciones recomendadas	Documentos
Estructura organizacional	Estructura organizacional de la entidad que facilite la gestión de procesos	La entidad debe tener una estructura flexible que le permita trabajar por procesos y donde se identifiquen niveles de responsabilidad y autoridad
	Manual de funciones y competencias laborales	Manual de funciones adoptado y socializado para cada uno de los cargos de la entidad

- **Indicadores de Gestión:** Son el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda entidad. Se definen como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos.

Los indicadores son mecanismos que permiten controlar el comportamiento de factores críticos en la ejecución de los planes, programas, proyectos y de los procesos de la entidad.

Elementos	Acciones recomendadas	Documentos
Indicadores de gestión	Definición de indicadores de eficiencia y efectividad que permiten medir y evaluar el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos	Dentro de los planes, programas y proyectos de la entidad, se deben construir indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad que permitan tomar decisiones para evitar desviaciones Debe haber indicadores por procesos que aportan a la medición de resultados de la gestión
	Seguimiento de los indicadores	Deben existir fichas de los indicadores que permitan consultarlos de manera fácil Los responsables y sus equipos de trabajo deberán hacer seguimiento según la periodicidad definida en la política operativa de la entidad

Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores

Se debe revisar la batería de indicadores con el fin de establecer que los indicadores cumplan con su propósito

1.3 Componente Administración del Riesgo.

Conjunto de elementos que le permiten a la asociación identificar, evaluar y gestionar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales.

Al ser un componente del Módulo Control de Planeación y Gestión, la Administración del Riesgo se sirve del Componente de Direccionamiento Estratégico y todos sus elementos.

Este componente se estructura a través de los siguientes elementos de control:

- Políticas de Administración del Riesgo.
- Identificación del Riesgo.
- Análisis y Valoración del Riesgo.

Elementos	Acciones recomendadas	Documentos
Política de administración del riesgo	Definición por parte de la alta dirección de políticas para el manejo de los riesgos	Acto administrativo o documento a través del cual se definen y adoptan las políticas de administración del riesgo
	Divulgación del mapa de riesgos institucional y sus políticas	Instrumentos, herramientas, eventos de difusión y/o demás actividades que demuestren la socialización y difusión de los mapas de riesgo de la entidad

2. Módulo Control de Evaluación y Seguimiento.

Dentro del proceso de mejoramiento continuo en la entidad, este módulo considera aquellos aspectos que permiten valorar en forma permanente la efectividad del Control Interno de la entidad; la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos, los resultados de la gestión, con el propósito de detectar desviaciones, establecer tendencia y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la entidad.

Este módulo se estructura bajo tres componentes:

- Autoevaluación Institucional.
- Auditoría Interna.

- Planes de Mejoramiento.

2.1 Componente Autoevaluación Institucional.

Este le permite a cada responsable del proceso, programas y/o proyectos y a sus funcionarios medir la efectividad de sus controles y los resultados de la gestión en tiempo real, verificando su capacidad para cumplir las metas y los resultados a su cargo, así como tomar las medidas correctivas que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos previstos por la entidad.

Su estructuración y desarrollo permite a los funcionarios en todos los niveles:

- Participar en la evaluación del control interno.
- Evaluar los riesgos.
- Desarrollar planes de acción para abordar debilidades identificadas.
- Evaluar la probabilidad de lograr los objetivos de la entidad

Elementos	Acciones recomendadas	Documentos
Autoevaluación del control y gestión	Actividades de sensibilización sobre la cultura de la autoevaluación	Instrumentos, herramientas, eventos de difusión y/o demás actividades que demuestren la sensibilización sobre la autoevaluación en la entidad. (Cartillas, Correos electrónicos, Cartelera de la entidad, Concursos, Actividades entre otros.) La entidad debe determinar cómo a partir de los Riesgos, indicadores, Controles establecidos y demás elementos que le permitan tomar información, puede realizar la autoevaluación de la gestión, tomando los correctivos necesarios
	Herramientas de autoevaluación	La entidad debe estar en capacidad de alimentar el proceso de autoevaluación a partir de otros sistemas que le permitan ejercer el proceso de manera correcta.

El fomento de la cultura del control es uno de los roles de las Oficinas de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces; éstas deben realizar acciones para concientizar a los funcionarios de la necesidad de realizar periódicamente ejercicios de autoevaluación.

2.2 Componente de Auditoría Interna.

Este componente busca verificar la existencia, nivel de desarrollo y el grado de efectividad del Control Interno en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

La Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces es la responsable de realizar la Evaluación del Sistema de Control Interno a través de su rol de evaluador independiente (Decreto 1537 de 2001), observando siempre un criterio de independencia frente a la operación y la autonomía de los actos de la administración. Las Oficinas de Control Interno o quienes hagan sus veces deben auditar los procesos, con el fin de verificar su gestión, es decir que se esté dando cumplimiento a lo programado.



Elementos	Acción recomendada	Documentos
Auditoría interna	Procedimiento de auditoría Interna	Se debe definir un procedimiento de auditorías internas basado en evidencia documental que permita ejercer control permanente a la gestión administrativa.
	Programa de auditorías – Plan de Auditoría	El programa de Auditorías debe incluir las Auditorías de Gestión Por otra parte el plan de auditoría se incluye dentro del “Programa anual de auditorías”
	Informe Ejecutivo Anual de	El Informe sirve como insumo para el fortalecimiento continuo y mejora del Sistema de Control Interno en la entidad.

2.3 Componente Planes de Mejoramiento.

Se caracterizan como aquellas acciones necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de los procesos, como resultado de la autoevaluación realizada por cada líder de proceso, de la Auditoría Interna o quien haga sus veces y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control.

El Plan de Mejoramiento es el instrumento que recoge y articula todas las acciones prioritarias que se emprenderán para mejorar aquellas características que tendrán mayor impacto con los resultados, con el logro de los objetivos de la entidad y con el plan de acción institucional, mediante el proceso de evaluación.

Elementos	Acciones recomendadas	Documentos
Plan de mejoramiento	Herramientas de evaluaciones definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	Debe existir un proceso, procedimiento o mecanismo a través del cual se trabajen recomendaciones y análisis generados en el desarrollo del Componente de Auditoría Interna y las observaciones del Órgano de Control Fiscal. Debe ser un Proceso, procedimiento o mecanismo documentado que permita realizar seguimiento a las acciones emprendidas por los responsables y la verificación de estas.
	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	Se debe establecer un mecanismo para el seguimiento y evaluación de las acciones establecidas en los planes de mejoramiento.

Los Planes de Mejoramiento son los aspectos que integran el conjunto de acciones requeridas para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno, en el direccionamiento estratégico, en la gestión y resultados de la entidad, al ser un aspecto importante dentro del mejoramiento continuo, derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del control fiscal y partes interesadas.

Al elaborar planes de mejoramiento se debe tener en cuenta que las acciones establecidas sean no solo factibles sino soportadas en un análisis de costo - beneficio; además deben atacar directamente las causas de la situación detectada y deben ser elaborados con objetividad, con el fin de asegurar el mejoramiento continuo.

3. PROCEDIMIENTOS PARA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SIC)

- a. Procedimiento del Ejercicio del Control Interno
- b. Procedimiento de Evaluación y Seguimiento
- c. Procedimiento de Acompañamiento y Asesoría a los Procesos de la Entidad
- d. Procedimiento de Acompañamiento y Asesoría a la Alta Dirección
- e. Procedimiento de Administración del Riesgo
- f. Procedimiento de Fomento de la Cultura del Control

A. PROCEDIMIENTO DE EJERCICIO DEL CONTROL INTERNO.

1. OBJETIVO: Propiciar mediante ejercicios de autocontrol el cumplimiento de funciones y actividades y la administración de los recursos mediante la aplicación de métodos y procesos.
2. ALCANCE: Este procedimiento inicia con el ejercicio de autocontrol y termina con la asesoría y

acompañamiento de mecanismos de control, la elaboración de informes y de planes de acción, y la verificación de la implementación de medidas.

3. GENERALIDADES: El ejercicio de control interno lo debe realizar cada persona que forma parte del equipo de trabajo en la entidad, con el fin de detectar desviaciones y efectuar correctivos para el cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de las actividades, de tal manera que la ejecución de los procesos y tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política, dentro de los lineamientos trazados por la dirección para el cumplimiento de las metas y objetivos previstos
4. ACCIONES: De acuerdo con la siguiente tabla:

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	EJECUTOR
<p>1. Propiciar el Ejercicio de Autocontrol.</p>	<p>Propiciar el ejercicio de autocontrol que permita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las actividades en concordancia con las normas vigentes aplicables a la gestión. • Administración adecuada de los recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos, y su uso efectivo y oportuno. • Documentación y registro de actividades y aplicación de métodos, metodologías, procesos, procedimientos en ejecución de estas • Validación constante de los métodos, metodologías, procesos y procedimientos con el propósito de realizar los ajustes y actualizaciones necesarios. • Cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. 	<p>Todos los funcionarios.</p>
<p>2. Ejecutar las actividades de los procesos.</p>	<p>Desarrollar las actividades del proceso bajo su responsabilidad, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos mediante la aplicación y/o combinación adecuada de los procedimientos, métodos, normas, recursos, sistemas de comunicación, información y seguimiento.</p>	<p>Todos los funcionarios.</p>

3. Evaluar las actividades de los procesos.	Evaluar los procesos misionales, de apoyo y estratégicos adoptados y utilizados por la entidad, con el fin de determinar su coherencia con los objetivos y con la misión institucional.	Todos los funcionarios.
4. Asesorar y acompañar el establecimiento de mecanismos de control.	Asesorar y acompañar la definición y establecimiento de mecanismos de control en los procesos y procedimientos, para garantizar la adecuada protección de los recursos, la eficacia y eficiencia en las actividades, la oportunidad y confiabilidad de la información y los registros y el cumplimiento de los objetivos.	Todos los funcionarios.

B. PROCEDIMIENTO DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO.

1. **OBJETIVO:** Proveer los elementos necesarios para llevar a cabo la verificación y evaluación haciendo seguimiento a los procesos de la entidad de tal manera que se implementen los correctivos que sean necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas previstos por la entidad.
2. **ALCANCE:** Este procedimiento aplica a todos los procesos que se generen al interior de la entidad, de acuerdo con el Sistema de Gestión de Calidad.
3. **GENERALIDADES:** El Control Interno sigue los lineamientos descritos en la Ley 87 de 1993, el Decreto 1599 de 2005, el Decreto 943 de 2014 y a la norma NTCGP: 2004, numerales 4, 5, 6. 7 y 8.
4. **ACCIONES:** De acuerdo con la siguiente tabla:

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	EJECUTOR
1. Elaborar el Plan General de Auditorias.	<p>El jefe de Control Interno debe elaborar el Plan General de Auditorias, en el que se describen los procesos a auditar y el cual contiene lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de procesos, productos o actividades a auditar. • Objetivo y alcance de la auditoría. • Nombre de auditor(es). • Fechas y duración estimadas de auditoría. 	Jefe Oficina Control Interno.

<p>2. Elaborar el Programa de Auditoría.</p>	<p>Antes de la fecha de auditoría se contacta al líder del proceso a auditar para que suministre información del proceso a revisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se le solicitan manuales de procedimientos. • Se realiza entrevista para ampliar información y precisar el objetivo y el alcance de la auditoría a realizar. • Reconocer los riesgos, requisitos y objetivos del proceso y los resultados de auditorías anteriores. <p>Posteriormente se procede a la elaboración del Programa de Auditoría. Estos son los aspectos a tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de la auditoría. • Proceso. • Líder de proceso. • Objetivo del proceso. • Alcance de la auditoría. • Criterios para utilizar. • Auditor. • Agenda con sus componentes. • Observaciones generales y firmas de aprobación del programa. 	<p>Jefe Oficina Control Interno.</p>
<p>3. Reunión de Apertura.</p>	<p>Seguidamente se realiza una reunión apertura para dar a conocer el programa de la auditoría a realizar en presencia de los auditados y del líder del proceso. Al finalizar la reunión queda como registro el acta de apertura para conformidad de los presentes.</p>	<p>Jefe Oficina Control Interno.</p>
<p>4. Ejecutar el Programa de Auditoría</p>	<p>En las fechas y horas estipuladas para la auditoría del proceso, el auditor procede con la auditoría siguiendo el programa establecido.</p>	<p>Jefe Oficina Control Interno.</p>
<p>5. Informe Preliminar de Auditoría.</p>	<p>Terminada la auditoría se elabora un informe preliminar de auditoría con la información sobre esta, los hallazgos y las observaciones.</p>	<p>Jefe Oficina Control Interno.</p>
<p>6. Reunión de cierre.</p>	<p>Se debe realizar una reunión de cierre de la auditoría, en la que se presenta el informe preliminar, las observaciones a éste se dejan registradas en el acta de esta reunión.</p>	<p>Jefe Oficina Control Interno.</p>

7. Informe Final de Auditoria.	El auditor entrega el informe final de la auditoria al líder del proceso. Este debe ser devuelto junto con el plan de mejoramiento en un plazo máximo de una semana.	Jefe Oficina Control Interno.
8. Plan de Mejoramiento.	El líder de proceso será el responsable de socializar los hallazgos y elaborar con su equipo de trabajo el plan de mejoramiento.	Jefe Oficina Control Interno.
9. Seguimiento al Plan de Mejoramiento.	Se debe hacer seguimiento mensual al plan de mejoramiento por parte del líder de proceso, y trimestral por el jefe de Control Interno.	Jefe Oficina Control Interno.
10. Ajustes al Plan de Mejoramiento.	Se evalúa que el plan de mejoramiento cumpla los objetivos establecidos; de no ser así se debe implementar otras acciones y ajustes al mismo.	Jefe Oficina Control Interno.

C. PROCEDIMIENTO DE ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORIA A LOS PROCESOS EN LA ENTIDAD.

1. **OBJETIVO:** Lograr que los procesos de la entidad se realicen de manera óptima, realizando un trabajo conjunto que permita identificar controles eficaces y asesorías para los procesos de la organización.
2. **ALCANCE:** Este procedimiento consiste principalmente en asesorar y dar recomendaciones por parte de Control Interno a los diferentes procesos de la entidad.
3. **ACCIONES:** De acuerdo con la siguiente tabla:

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	EJECUTOR
1. Solicitar Asesoría.	Todas las personas que desarrollan actividades en la entidad tienen la posibilidad de solicitar asesoría y acompañamiento para el desarrollo de sus actividades en relación con el control interno. Esta solicitud deberá ser enviada al jefe de Control Interno.	Funcionarios.
	Recibida la solicitud de asesoría o acompañamiento se deberá responder el	Jefe oficina Control Interno.

2. Respuesta a la Solicitud.	requerimiento a la mayor brevedad posible. En caso de requerirse se programa la asesoría presencial, junto con el experto del tema.	
3. Asesoría al solicitante.	Se hace la orientación técnica en el tema requerido, basada en la evolución de alternativas de solución a la problemática.	Jefe oficina Control Interno.
4. Informe Final de Asesoría.	Finalizada la asesoría se elabora un informe final con el solicitante, con registro del acompañamiento brindado y de las respectivas recomendaciones.	Jefe oficina Control Interno y Solicitante.
5. Archivo de Informe Final.	El jefe de Control Interno registra en la base de datos de asesoría y acompañamiento todos los casos presentados y los informes de asesoría, con el fin de mantener historial y propósitos adicionales, como estadísticas.	Jefe oficina Control Interno

D. PROCEDIMIENTO DE ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORIA A LA ALTA DIRECCIÓN.

1. OBJETIVO: Lograr que el acompañamiento y la asesoría a la Alta Dirección se realicen de manera óptima, realizando un trabajo conjunto que permita identificar controles eficaces para los procesos de la entidad.
2. ALCANCE: Este procedimiento consiste principalmente en asesorar y dar recomendaciones por parte de Control Interno a la alta dirección respecto a los controles realizados en los procesos de la entidad.
3. GENERALIDADES: Este rol de Control Interno sigue los lineamientos descritos en el artículo 9 de la Ley 87 de 1993 que establece entre otras cosas que le corresponde a Control Interno asesorar a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la fijación de los correctivos necesarios para el cumplimiento de la misión institucional.
4. ACCIONES: De acuerdo con la siguiente tabla:

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	EJECUTOR
1. Informe Trimestral de Gestión de Procesos.	Cada líder de proceso debe elaborar informe de gestión cada trimestre para entrega al jefe de Control Interno.	Jefe oficina Control Interno. Lideres de Proceso
2. Análisis de Informes de Gestión de	El jefe de Control Interno analiza los informes	Jefe oficina Control Interno.

Procesos.	trimestrales de gestión de procesos y hace las observaciones, recomendaciones respectivas, las cuales son comunicadas a los líderes de proceso para su implementación y seguimiento.	
3. Informe Semestral de Gestión a la Alta Dirección.	Cada semestre el jefe de Control Interno consolida los informes de gestión de procesos y presenta informe general de estado de gestión de los procesos a la Alta Dirección de la entidad (Junta Directiva) con las observaciones, recomendaciones sugeridas.	Jefe oficina Control Interno.
4. Análisis del Informe Semestral de Gestión de Procesos.	La Junta Directiva efectúa análisis del informe semestral de Control Interno y define acciones a tomar con respecto a la información presentada.	Junta Directiva.
5. Informar y aplicar observaciones, directrices de la Junta Directiva.	Junta Directiva emite observaciones, directrices a Control Interno y a todos los líderes de procesos para ser aplicadas e integradas a planes de trabajo o de mejoramiento.	Jefe oficina Control Interno y Líderes de Procesos.

E. PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DEL RIESGO.

1. OBJETIVO: Implementar las políticas de administración del riesgo a través de un adecuado tratamiento que garantice el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la entidad.
2. ALCANCE: Esta actividad inicia con la participación de todo el personal en la identificación y valoración de riesgos y finaliza con la implementación de acciones encaminadas a prevenir y controlar los riesgos en la organización.
3. DEFINICIONES
 - 31 Administración del riesgo: Conjunto de elementos de control que al interrelacionarse permiten a la entidad evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función.
 - 32 Calificación del riesgo: Es el nivel de importancia que se le asigna al riesgo identificado.
 - 33 Evaluación del riesgo: Proceso utilizado para determinar las prioridades de la administración del riesgo comparando el nivel de un determinado riesgo con respecto a un estándar determinado.

- 34 Identificación del riesgo: Elemento de control que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la entidad que ponen en riesgo el logro de la misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y efectos de su ocurrencia.
- 35 Riesgo Estratégico: Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.
- 36 Riesgo Operativo: Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como con la técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.
- 37 Riesgo Financiero: Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad, que incluye la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería.
- 38 Riesgo de Cumplimiento: Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
- 39 Riesgo de Tecnología: Se asocian con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de la misión.
4. RESPONSABLES: Comité de Control Interno, Revisoría Fiscal, Líderes de Procesos
5. GENERALIDADES: Este rol de control interno sigue los lineamientos descritos en la Ley 87 de 1993, Artículo 2, literales a y f, el artículo 4 del Decreto 943 del 2014 y la norma NTCGP: 2004, numeral 4.1, literal g y numeral 8.5.3.
6. ACCIONES: De acuerdo con la siguiente tabla:

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	EJECUTOR
1. Identificación de Factores Internos y Externos.	<p>Los responsables de los procesos en la entidad y cada una de las personas que intervienen en estos identifican situaciones o factores internos y externos de riesgo que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos de la entidad.</p> <p>Factores Internos: Personal, infraestructura, tecnología, medios, procesos. Propios de la entidad.</p> <p>Factores Externos: Políticos, económicos, sociales, medioambientales, tecnológicos. Ajenos a la entidad.</p>	Líder de proceso y equipos de trabajo.
	Se definen causas o agentes generadores presentando una descripción concisa y precisa de cada uno de estos y definiendo sus posibles efectos,	Líderes de Proceso y equipos de trabajo.

<p>2. Identificación de riesgos de carácter estratégico, de la operación, de los procesos.</p>	<p>impactos. El riesgo es la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las actividades de la entidad y el logro de los objetivos. La descripción son las características generales o la forma en que se observa o manifiesta el riesgo identificado. Los efectos son las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad tales como daños físicos, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza.</p>	
<p>3. Clasificación de riesgos.</p>	<p>Se clasifican los riesgos en estratégico, operativo, financiero, tecnológico, o de cumplimiento.</p>	<p>Líder de Proceso.</p>
<p>4. Analizar los riesgos identificados.</p>	<p>Se establece la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos, con el fin de establecer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.</p>	<p>Jefe oficina Control Interno Líder de Proceso.</p>
<p>5. Calificación del riesgo.</p>	<p>Se califica cada uno de los riesgos de acuerdo con criterios de probabilidad de ocurrencia (ver Anexo Tabla de Probabilidad) y del impacto de su materialización (ver Anexo Tabla de Impacto).</p>	<p>Líder de Proceso.</p>
<p>6. Evaluación del riesgo.</p>	<p>Se evalúa el riesgo de acuerdo con Tabla Nivel del Riesgo, que indicará el tratamiento a seguir:</p> <p>Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Baja, significa que su probabilidad es rara, improbable o moderada y su impacto es significativo o menor, lo cual permite a la entidad asumirlo. Es decir, el riesgo se encuentra en un nivel que puede ser aceptado sin necesidad de tomar otras medidas de control a las que se poseen.</p> <p>Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Extrema su probabilidad es moderada, probable o casi certeza y su impacto moderado, mayor o catastrófico; por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo a medida que sea posible. De lo contrario se deben implementar controles de prevención para evitar la probabilidad del riesgo, de protección para</p>	<p>Líderes de Procesos.</p>

	<p>disminuir el impacto o compartir o transferir el riesgo.</p> <p>Si el riesgo se sitúa en Zonas de Riesgo Moderada o Alta, se deben tomar medidas para llevar en lo posible los riesgos a la zona moderada o baja. Siempre que el riesgo sea calificado con impacto catastrófico, la entidad debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de ocurrencia.</p> <p>Esta etapa es para obtener los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. • Medir el impacto de las consecuencias del riesgo. • Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permiten tomar decisiones pertinentes para su tratamiento. <p>Los resultados obtenidos de acuerdo con la evaluación del riesgo realizada deben ser registrados en un Informe de Calificación y Evaluación de Riesgo.</p>	
<p>7. Valorar el riesgo.</p>	<p>De acuerdo con la información registrada en la evaluación de riesgos se debe diligenciar el Mapa de Riesgos; este consiste en confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas; teniendo claridad sobre los controles existentes en los diferentes procesos para la toma de decisiones.</p> <p>Los controles se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preventivos: aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización. • Correctivos: aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable, también permite la modificación de acciones que propiciaron su ocurrencia. <p>Para clasificar los controles es necesario responder las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los controles están documentados? • ¿Se están aplicando en la actualidad? • ¿Son efectivos para minimizar el riesgo? <p>El paso por seguir es ubicar en el mapa de riesgos el estado final de la valoración del riesgo de acuerdo con las respuestas obtenidas a las preguntas anteriores y</p>	<p>Jefe oficina Control Interno</p> <p>Líderes de Proceso.</p>

	la tabla de controles (ver Anexo Tabla de Controles).	
8. Formular políticas.	<p>La política de gestión de riesgo debe señalar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos que se espera lograr. • Las estrategias para establecer cómo se van a desarrollar las políticas a largo, mediano y corto plazo. • Los riesgos que se van a controlar • Las acciones por desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido. • El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas. 	<p>Junta Directiva</p> <p>Jefe oficina Control Interno.</p>
9. Monitoreo y revisión.	<p>Diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, es necesario monitorearlo su ejecución teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar amenazas para la organización.</p> <p>El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación, adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que puedan estar interfiriendo en la aplicación de las acciones preventivas.</p>	<p>Líderes de procesos.</p>

7. TABLA DE PROBABILIDADES DE OCURRENCIA

ESCALA	PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
5	Casi certeza	Ocurrencia del hecho por esa causa asociada en un periodo de tiempo
4	Probable	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
3	Posible	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
2	Improbable	Podría ocurrir en algún momento
1	Raro	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales

8. TABLA DE IMPACTOS

ESCALA	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
5	Catastrófico	La materialización del riesgo en esa actividad impide el cumplimiento en su totalidad del objetivo del proceso.
4	Mayor	La materialización del riesgo en esa actividad impide el cumplimiento del objetivo del proceso y se cuenta con un posible cumplimiento del objetivo de proceso.
3	Moderado	La materialización del riesgo en esa actividad se impide el cumplimiento parcial o temporal del cumplimiento del objetivo del proceso.
2	Menor	La materialización del riesgo en esa actividad se afecta representativamente el cumplimiento del objetivo del proceso.
1	Insignificante	La materialización del riesgo en esa actividad afecta levemente el cumplimiento del objetivo del proceso.

9. TABLA DE NIVEL DEL RIESGO

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1)	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTRÓFICO (5)
E (Raro) 1	B	B	M	A	A
D (Improbable) 2	B	B	M	A	E
C (Moderado) 3	B	A	A	E	E
B (Probable) 4	M	A	A	E	E
A (Casi certeza) 5	A	A	E	E	E

	ZONA DE RIESGO	MEDIDAS DE RESPUESTA
B	Baja	Asumir el riesgo
M	Moderada	Asumir, reducir el riesgo
A	Alta	Reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo
E	Extrema	Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo

10. TABLA DE EXISTENCIA Y EFECTIVIDAD DE CONTROLES

CRITERIOS	VALORACIÓN DEL RIESGO
1. No existen controles.	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles.
2. Los controles existentes no son efectivos	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles
3. Los controles existentes son efectivos, pero no están documentados.	Cambia el resultado a una casilla inferior de la matriz de evaluación antes de controles (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto o la probabilidad)
4. Los controles son efectivos y están documentados	Pasa a escala inferior (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto o la probabilidad.

F. PROCEDIMIENTO DEL FOMENTO DE LA CULTURA DEL CONTROL.

1. **OBJETIVO:** Fomentar la formación de una Cultura de Control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional y de los objetivos previstos a través del Plan de Acción de la Cultura de Control dentro de la entidad.
2. **ALCANCE:** Este procedimiento inicia con la creación del Plan de Acción de la Cultura de Control y finaliza con el archivo de los informes de los resultados obtenidos.
3. **RESPONSABLES:** Alta Dirección, Comité de Control Interno
4. **GENERALIDADES:** Para lograr la cultura del control, es necesario que se implemente un proceso de sensibilización, capacitación y divulgación en pro de la interiorización y compromiso de esta. Este procedimiento se ciñe a una de las funciones esenciales de la Oficina de Control Interno "Fomento de Cultura Control y sigue los lineamientos descritos en la Ley 87 de 1993, en el Decreto 1599 de 2005 y Decreto 943 de 2014.

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	EJECUTOR
Crear el Plan de Acción de la Cultura Control	<p>El jefe de la Oficina de Control Interno con el director general de la Entidad diseñará anualmente "el Plan de Acción de la Cultura de Control" y se revisará de forma periódica para hacer ajustes si es necesario. En su elaboración se debe tener en cuenta que el objetivo de éste es fomentar la Cultura de Control en todas las personas que hacen parte de la entidad.</p> <p>En el Plan de Acción puede incluir entre otros los siguientes elementos para los cuales se debe definir la periodicidad y los recursos necesarios.</p>	<p>Jefe Oficina Control Interno y Alta dirección Comité Junta directiva</p>

	<p>Un Boletín Interno: éste puede ser virtual y/o físico y debe contener información clara, llamativa y positiva relacionada con el funcionamiento y los logros obtenidos por la entidad. Esto con el fin de lograr que sea atractivo y que despierte el interés del público objetivo; se pueden adicionar juegos y otros elementos de participación general.</p> <p>Una red interna de carteleras, donde se deberán publicar notas de interés e información alusiva a la Cultura de Control.</p> <p>La institucionalización de un mes o una semana o un día; en el que mediante diferentes actividades, se fortalezca la Cultura de Control en la entidad.</p> <p>Capacitaciones institucionales en el momento que se requiera; estas pueden ser charlas, diplomados y/o actividades instructivas, entre otras.</p> <p>Plan de Incentivos y motivación institucional mediante concursos o actividades para proponer mejoramiento en la ejecución de los procesos.</p>	
Aprobar el Plan de Acción de la Cultura de Control	Una vez elaborado el Plan de Acción de la Cultura Control, deberá ser revisado y aprobado por la Alta Dirección de la entidad para proceder a la ejecución de éste, de lo contrario deberá ajustarse hasta tener la aprobación por parte del director.	Director General
Ejecutar el Plan de Acción de la Cultura de Control	Se desarrollan las actividades descritas en el Plan de Acción de la Cultura Control, teniendo en cuenta los responsables y los tiempos.	Jefe oficina de control interno
Hacer seguimiento al Plan de Acción	A medida que se va ejecutando el Plan de Acción, el Líder de Control Interno revisa si las acciones implementadas están teniendo el impacto esperado al interior de la organización. Esto podrá hacerlo mediante consultas a personas que hacen parte de la entidad.	Jefe Oficina Control Interno
Evaluar el impacto del Plan de Acción de la Cultura Control	Anualmente, al culminar las actividades proyectadas en el Plan de Acción de la Cultura de Control, se evaluará el impacto de la ejecución de éste mediante una encuesta realizada por muestreo a algunas de las personas que realizan actividades en la entidad, con esto obtendremos el impacto causado.	Jefe Oficina Control Interno


Elaborar Informe de los resultados obtenidos y presentarlo a la alta dirección	Se debe elaborar un informe de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta y las observaciones realizadas a la implementación del Plan de Acción de la Cultura de Control para tenerse en cuenta en la planeación del año siguiente. Este informe deberá ser presentado al director general.	Jefe Oficina Control Interno
Archivar Informe de los Resultados Obtenidos	Posteriormente, se deberá archivar el informe final de los resultados obtenidos con la ejecución del Plan de Acción de la Cultura de Control.	Jefe oficina Control Interno

BIBLIOGRAFÍA:

1. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014.
2. Manual de la Oficina de Control Interno APEV (modelo de manual de empresa).
3. Ley 87 de 1993.
4. Decreto 943 de 2014: Reglamenta la ley 87 de 1993.
5. Decreto 1083 de 2015, Modelo Estándar de Control Interno (MECI).



General (R) GUILLERMO LEON LEON.
Presidente Nacional ACORE.



Vicealmirante (R) PABLO EMILIO ROMERO ROJAS.
Secretario General Ejecutivo ACORE.



Coronel I.M (R) JAIME ALEJANDRO HOYOS FALLA.
Comité Control Interno ACORE.

ACORE