

# MECIP

MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO  
PARA INSTITUCIONES PUBLICAS DEL PARAGUAY



## **FICHA TÉCNICA**

### **AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL - USAID -**

John Beed: Director

Steve Marma: CTO Programa Umbral – 2006/2007

Alfonso Velázquez: CTO Programa Umbral – 2008

Rolando Chaparro: Control Seguimiento Componente 3

### **PROGRAMA UMBRAL: EJE DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD**

Director: Patricio Maldonado

Gerente Componente 3: Luz Marleny Ospina Rúa

### **AUTORÍA, ADAPTACIÓN, COMPILACIÓN Y SOPORTE TÉCNICO DESARROLLO DE LA OBRA**

Luz Marleny Ospina: Coordinación Técnica Sistemas de Control - Programa Umbral/Paraguay

Yolanda Angel: Asistente Técnica Sistemas de Control

Edgar Navas: Consultor y Formador en Control interno - MECIP

Teodoro Pérez: Consultor de Apoyo - Componente Ambiente de Control - MECIP

Juan Camilo Jaramillo: Consultor de Apoyo- Componentes Información y Comunicación - MECIP

Wilson Herrera: Consultor de Apoyo- Componentes Evaluación Independiente y Planes de Mejoramiento - MECIP

BDO Rubinsztein & Guillén: Consultores de Apoyo - Estándar de Control - Auditoría Interna - MECIP

### **Soporte Técnico Desarrollo de la Obra - Equipo Formador de Formadores en Control Interno**

Contraloría General de la República - CGR

Auditoría General del Poder Ejecutivo - AGPE

Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAG

Ministerio de Educación y Cultura - MEC

Ministerio de Hacienda - MH

Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones - MOPC

Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social – MSPyBS

ISBN 978-99953-866-4-1

Asunción, Octubre de 2008.

© Esta publicación fue posible gracias al apoyo técnico y financiero del Gobierno de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID quién podrá copiar, reproducir, utilizar y publicar libremente el contenido ya sea total o parcial de esta obra, de manera impresa o digital para su uso en este o en algún otro Programa de asistencia financiado por el Gobierno de los Estados Unidos a través de la USAID.

El contenido de la presente publicación es responsabilidad de sus autores y no representa la posición u opinión de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.

## **EQUIPOS DE SOPORTE TÉCNICO – FORMADOR DE FORMADORES EN CONTROL INTERNO**

### ***Auditoría General del Poder Ejecutivo - AGPE***

MEDINA SAGAZ, JULIO CÉSAR - Director General de Auditoría Interna  
ADORNO CABALLERO, JOSE FÉLIX  
CASTILLO BRITZ, DIGNA GLORIA  
DUARTE VERA, NESTOR  
FANEGO FERREIRA, ALICIA CONCEPCIÓN  
GONZÁLEZ GALEANO, ROSA ERICA  
POLETTI FLORES, MARÍA GRACIELA  
ROMERO, DAMASCO DOMINGO

### ***Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAG***

LOVERA ACOSTA, MARÍA DEL ROSARIO - Directora General de Auditoría Interna  
BATTAGLIA GONZALEZ, JUAN CARLOS  
FLORES, MERCEDES  
LOPEZ, ROSA  
PRETTE, PAULA  
SALINAS, MARÍA CELVA

### ***Ministerio de Educación y Cultura - MEC***

MEZA OLLER, ISIDRO ÁNGEL - Director General de Auditoría Interna  
CANO FLORENTIN, NELLY  
CÉSPEDES VILLALBA, CARLOS  
CORONEL DE MARIÑO, MARÍA ANTONIA  
GALEANO, ERICO RAMÓN  
GIMÉNEZ BENÍTEZ, BERNARDO  
ORTELLADO MELGAREJO, GLORIA SILVIA  
PERALTA BENÍTEZ, RANULFO  
RAMOS DE PEREIRA, MARÍA GLORIA  
ROJAS MELGAREJO, NILDA  
ROJAS ROJAS, EVA  
RUIZ DE SOLER, BLANCA ESTELA  
SEGOVIA GÓMEZ, MIGUEL RICARDO

### ***Contraloría General de la República - CGR***

PEÑA MASULLI, JORGE ANTONIO - Director General de Auditoría Interna  
ACUÑA CABALLERO, SHIRLEY MARÍA  
AQUINO LÓPEZ, CARLOS ENRIQUE  
BENÍTEZ ALCARAZ, MARÍA DEL CARMEN  
BURGOS, RAÚL ISIDRO  
CÁCERES, GERÓNIMO DAVID  
CATALDI SARDI, LEOPOLDO EDUARDO  
CUMBAY MIRANDA, GREGORIA RAMONA  
ESQUIVEL SALINAS, FERNANDO BERNARDINO  
JARA TRINIDAD, ALCIRA  
LIRD ROJAS, VÍCTOR DANIEL  
LUGO PATIÑO, GLORIA VIRGINIA  
MARTÍNEZ, GLORIA  
MEDINA CHILENO, MARÍA ANGÉLICA  
MORÉ DE PÁEZ, CLARA ASUNCION  
PAREDES DELGADO, DERLIS ANTONIO

RAMÍREZ PEREIRA, VÍCTOR OSCAR

***Ministerio de Hacienda - MH***

PRADO DE GÓMEZ, MARÍA CRISTINA - Directora General de Auditoría Interna  
ALONSO DE OVELAR, OLGA LIDA ALICE  
ARGUELLO DE VEGA, MARÍA STHELA  
DOMÍNGUEZ COLMAN, NELSON LUIS  
MARTÍNEZ BÁEZ, HUGO VICENTE  
MARTÍNEZ, JUSTO GERMAN  
SUAREZ BRITOS, CARLOS DANIEL  
VILLANUEVA FERNÁNDEZ, BENIGNO MIGUEL  
YINDE RIVAROLA, DERLIS ZACARÍAS

***Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones - MOPC***

ENRIQUE CABALLERO, ROBERTO CARLOS - Director General de Auditoría Interna  
ENCISO ESPINOLA, JAZMÍN DEL CARMEN  
MORALES CESPEDES, JORGE LUIS  
SÁNCHEZ CHAPARRO, VÍCTOR MANUEL  
SÁNCHEZ PEREIRA, RUBÉN DARÍO  
SANDOVAL ESPINOLA, MARÍA FAVIANA  
SOLIS BOGADO, MARÍA CELESTE

***Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social - MSPyBS***

MARECOS SERNA, JULIÁN SIGIFREDO - Director General de Auditoría Interna  
ARESTIVO DUARTE, MARÍA LOURDES  
CENTURION DE SERVIÁN, SONIA  
ENCISO, MÓNICA  
MERELES, SONIA MAHIELA  
OVELAR DE RÉ, ELIZABETH  
RODRÍGUEZ LEZCANO, CARLA DANIELA  
SANABRIA ECHAGUE, ROSSANA  
SANTACRUZ DE DÍAZ, HIPÓLITA  
VEGA ZÁRATE, FÁTIMA CONCEPCIÓN

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
PRESENTACIÓN	9
CONCEPTOS BÁSICOS	11
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - ESTRUCTURA DE CONTROL	25
<b>A. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO</b>	<b>36</b>
1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL	40
ESTÁNDARES DE CONTROL	
1.1 Acuerdos y Compromisos Éticos	42
1.2 Desarrollo del Talento Humano	44
1.3 Protocolos de Buen Gobierno	46
2. COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	48
ESTÁNDARES DE CONTROL	
2.1 Planes y Programas	50
2.2 Modelo de Gestión por Procesos	52
2.3 Estructura Organizacional	54
3. COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	57
ESTÁNDARES DE CONTROL	
3.1 Contexto Estratégico de Riesgos	59
3.2 Identificación de Riesgos	61
3.3 Análisis de Riesgos	63
3.4 Valoración de Riesgos	65
3.5 Políticas de Administración de Riesgos	67
<b>B. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTIÓN</b>	<b>69</b>
1. COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL	73
ESTÁNDARES DE CONTROL	

1.1 Políticas de Operación	_____	
76		
1.2 Procedimientos	_____	
78		
1.3 Controles	_____	
81		
1.4 Indicadores	_____	
83		
1.5 Manual de Operación	_____	
85		
2. COMPONENTE INFORMACIÓN	_____	87
ESTÁNDARES DE CONTROL		
2.1 Información Interna	_____	
89		
2.2 Información Externa	_____	
91		
2.3 Sistemas de Información	_____	
94		
3. COMPONENTE COMUNICACIÓN	_____	
96		
ESTÁNDARES DE CONTROL		
3.1 Comunicación Institucional	_____	
98		
3.2 Comunicación Pública	_____	
101		
3.3 Rendición de Cuentas	_____	
103		
C. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE EVALUACIÓN	_____	106
1. COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN	_____	
_____		110
ESTÁNDARES DE CONTROL		
1.1 Autoevaluación del Control	_____	
112		
1.2 Autoevaluación de Gestión	_____	
114		
2. COMPONENTE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	_____	
_____		116
ESTÁNDARES DE CONTROL		
2.1 Evaluación Sistema de Control Interno	_____	
118		
2.2 Auditoría Interna	_____	
120		
3. COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO	_____	
_____		122
ESTÁNDARES DE CONTROL		

3.1 Plan de Mejoramiento Institucional	125
3.2 Plan de Mejoramiento Funcional	126
3.3 Plan de Mejoramiento Individual	128
ROLES Y RESPONSABILIDADES	130
A. RESPONSABILIDAD DE LA MÁXIMA AUTORIDAD DE LA INSTITUCIÓN Y SU EQUIPO	
DIRECTIVO	131
B. COMITÉ DE CONTROL INTERNO	131
C. FUNCIONARIOS PÚBLICOS	132
D. AUDITORÍA INTERNA INSTITUCIONAL	132

## Introducción

El Gobierno de la República del Paraguay ejecuta actualmente el Programa Umbral con el apoyo de organismos internacionales, Programa que le permitirá mejorar sus indicadores de eficiencia, integridad y transparencia, y adicionalmente acceder a la Cuenta Desafío del Milenio, Fondo de la Organización de las Naciones Unidas –ONU– destinado a promover las metas del milenio en materia de desarrollo humano, social y económico. En este contexto la ONU otorgó al Paraguay una donación de cooperación técnica no reembolsable, destinada a mejorar sus indicadores específicos en el ámbito de la lucha contra la impunidad, la corrupción y la informalidad.

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) actúa como contraparte técnica y administrativa de los recursos, y ejecuta el Programa en coordinación con el Gobierno de Paraguay.

Para su ejecución, el Programa se dividió en dos (2) ejes estratégicos: «Formalización de las Actividades Económicas», y «Lucha contra la Corrupción y la Impunidad». Este último Eje se encuentra integrado a su vez por cinco (5) componentes, dentro de los cuales, los tres poderes del Estado y las instituciones públicas seleccionadas por la importancia de la función social y económica que desarrollan dentro del Estado, son los beneficiarios de la asistencia de Cooperación Internacional citada anteriormente.

De estos cinco (5) Componentes, el Componente 3 del Programa, «Fortalecer los sistemas de Control y la Participación de la Sociedad Civil en las Actividades de Vigilancia de la Contraloría General de la República», en articulación con los demás Componentes, focaliza su esfuerzo, en primer lugar en apoyar al Gobierno del Paraguay en la construcción de una base sólida en materia ética, que genere una cultura organizacional fundamentada en principios y valores institucionales, mantenga el respeto por lo público y la prevalencia del interés general sobre el interés particular.

Paralelamente, apoya la generación de una gestión eficiente y eficaz a través de la implementación de sistemas de Gestión de la Calidad y marcos de Control Interno efectivos, enfocados en garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales de los Organismos y Entidades Públicas, a fin de lograr una mayor satisfacción del ciudadano con el suministro de bienes y servicios por parte del Estado.

En materia de Control, entre otros, el Programa apoya la construcción de un Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones del Estado, que garantice una estructura de control uniforme a todas las instituciones públicas, genere un lenguaje común y promueva el Autocontrol, como un fundamento esencial en la mejora de la capacidad institucional de los Organismos y Entidades del Estado.

Lo anterior, unido a potenciar la capacidad de Control Posterior que ejercen los organismos de Auditoría Interna, del Control Externo ejercido por el Órgano de Control del Estado a saber, la Contraloría General de la República, y del Control Ciudadano, a cargo de la ciudadanía, de tal manera que se evalúe de manera independiente y objetiva la gestión, los controles, resultados y los impactos de la función pública con el propósito de buscar siempre la satisfacción de la ciudadanía, con los bienes y servicios que le suministra el Estado.

Para lograr estos objetivos, el Programa Umbral propuso en lo que al Control Interno se refiere:

- Desarrollar conjuntamente con la Auditoría General del Poder Ejecutivo, con los equipos de Auditoría Interna de las Instituciones beneficiarias del Programa en el Componente 3 y con la Contraloría General de la República, igualmente Entidad beneficiaria, un Marco único de Control Interno, basado en modelos de Control Interno reconocidos internacionalmente, orientado a estandarizar una sola estructura de Control en todos los organismos y Instituciones del Estado, generando un lenguaje común, promoviendo el Autocontrol, la Autoevaluación Institucional, todo focalizado en mejorar el cumplimiento de los objetivos de los organismos y Instituciones del Estado.

- Promover el desarrollo de un Sistema de Control Interno en cada institución pública, utilizando como base el Modelo Estándar de Control Interno para organismos y entidades del Estado, garantizando con ello una herramienta de gestión efectiva al logro de los objetivos de las instituciones públicas.
- Hacer del Mejoramiento Continuo un instrumento esencial en la búsqueda de la excelencia administrativa, el cual estará soportado en Planes de Mejoramiento que contienen las acciones de mejora, definidos por la Máxima Autoridad y las autoridades administrativas de cada institución, como resultado de sus procesos de evaluación a la gestión, del control posterior que ejerce la Auditoría Interna, de las recomendaciones provenientes de la Contraloría General de la República y, finalmente, del Control Ciudadano.
- Desarrollar en los equipos de auditores que trabajaron en la construcción del Modelo Estándar, habilidades y capacidades en materia de Control Interno que les permitan actuar como capacitadores en sus Instituciones, evaluar la implementación del Control Interno y ejercer con mayor suficiencia su función de Auditoría Interna.

Dicho proceso ha posibilitado la consolidación de esta Propuesta de Modelo único de Control Interno para organismos y Instituciones del Estado, gracias a la participación activa de las Instituciones beneficiarias que aceptaron trabajar en su construcción y quienes, adicionalmente, con base en este Marco de Control han iniciado procesos efectivos para fortalecer la integridad, la eficiencia, sus sistemas de Control previo y la transparencia, al tiempo que deja una inversión inestimable en recurso humano especializado en buenas prácticas de Administración Pública, de apoyo a la búsqueda de la excelencia administrativa, en la cual se encuentra comprometido hoy en día el Estado Paraguayo.

## **Presentación**

El Sistema de Evaluación y Control, que se establece para las instituciones públicas de la República de Paraguay en la Ley 1535 de 1999, proporciona una estructura para el Control de los organismos y entidades del Estado, a fin de garantizar el desarrollo de su función administrativa bajo los principios de responsabilidad, eficiencia, eficacia, celeridad y transparencia contribuyendo con ello al cumplimiento de sus objetivos institucionales, en el contexto de los fines sociales del Estado Paraguayo.

El Modelo se ha formulado tomando como base la Constitución Nacional y la citada Ley, con el propósito de que las Instituciones y organismos del Estado puedan mejorar su desempeño institucional, mediante el fortalecimiento de los controles previos a cargo de las autoridades administrativas; igualmente para fortalecer el Control Posterior a cargo de la Auditoría Interna y de la Auditoría General del Poder Ejecutivo esperando unificar criterios y lineamientos de evaluación, control, auditoría y mejoramiento continuo.

El Modelo Estándar de Control Interno para las Instituciones y organismos del Estado establece una Estructura al Control permanente de la institución; los principios, fundamentos y conceptos básicos que la sustentan como una herramienta de apoyo a su gestión. Presenta las siguientes características:

- Promueve la generación de un entorno ético alrededor de la función administrativa de la institución pública.
- Establece una estructura estándar de Control Interno que unifica los criterios de control en el Estado, garantiza un control integral a la gestión de las Instituciones públicas, promueve el mejoramiento continuo y permite potenciar el cumplimiento de sus objetivos.
- Tiene un enfoque sistémico, en el cual cada una de las partes que lo conforman poseen unas características singulares y necesarias para su funcionamiento. Dichas partes se denominan Componentes Corporativos de Control, Componentes de Control y Estándares de Control, propiamente dichos.
- Cada uno de los componentes y estándares de Control del Modelo, en su interacción e interrelación efectiva, garantizan el aseguramiento al Planear, Hacer, Verificar y Actuar de la institución pública, para el logro de una función administrativa íntegra, eficiente, transparente y oportuna.
- Mantiene una orientación permanente a controlar los riesgos que pueden inhibir el logro de los propósitos de los organismos y Instituciones del Estado.
- Orienta la Administración de la institución hacia una Gestión por Procesos, que se espera consolidar en sistemas de Gestión de la Calidad.
- Establece la Comunicación como un proceso de control a la transparencia y la divulgación de información a los diferentes grupos de interés del sector público.
- Le otorga un valor preponderante a la evaluación, ya sea esta de orden administrativo, se realice por los directivos responsables de cada dependencia, por la Auditoría Interna o por la Contraloría General de la República.

- Confiere gran impacto a los Planes de Mejoramiento, como mecanismo que consolida las recomendaciones para la mejora del hacer institucional. Genera una cultura de mejora continua y garantiza la proyección de la institución pública hacia la excelencia administrativa.

El Modelo Estándar de Control Interno para las instituciones del Estado así definido, se ha desarrollado en dos partes a saber:

- El Marco Conceptual, propone en primer lugar los conceptos básicos que dan origen y soportan conceptual y metodológicamente el Modelo Estándar de Control Interno para organismos y entidades del Estado. En segundo lugar, plantea la estructura de Control definida para el Modelo Estándar de Control Interno, y la conceptualización que fundamenta y relaciona cada una de las partes que la componen. En tercer lugar, establece el rol y la responsabilidad que tiene cada autoridad en el Estado Paraguayo, frente al Control Interno, con alcance en las instancias de Control, definidas de conformidad con la Ley 1535/1999 y sus reglamentos.
- Un Manual de Implementación, el cual brinda las metodologías, procedimientos e instrumentos necesarios para la aplicación del Modelo Estándar, presentando las herramientas básicas para la ejecución del Control Interno, y hacer de él una herramienta de Autocontrol permanente de la institución pública, a fin de garantizar el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales.

La Auditoría Interna de cada institución, tomando como base los reglamentos expedidos por los órganos del Estado competentes para ello, deberá evaluar de manera periódica, independiente y objetiva, el grado de avance en su implementación, verificando de manera permanente la eficiencia de los controles y su posibilidad de mejora continua.

A su vez, la Contraloría General de la República, conforme a la Resolución 425 de 2008, evaluará el Control Interno de las entidades fiscalizadas, tomando en cuenta la existencia de los estándares propuestos en el Modelo Estándar de Control Interno, por considerar que constituyen los elementos mínimos necesarios para controlar la integridad, la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión administrativa, económica, financiera y social en los organismos y entidades del Estado.



# MECIP

MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO  
PARA INSTITUCIONES PUBLICAS DEL PARAGUAY



# - MECIP -

## MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO

### Conceptos Básicos

La Administración del Estado tiene bajo su responsabilidad el cuidado, manejo y la utilización de los bienes públicos en procura del beneficio y del bien común de todas las personas que habitan el territorio nacional, dentro del marco de la Constitución y las leyes. En este sentido, las instituciones del Estado están orientadas a prestar un servicio público eficiente, y su legitimidad se sustenta en la eficiencia y calidad con que prestan estos servicios y satisfacen las demandas de la sociedad, en un marco de valores compartidos que promueven los Derechos Humanos, el bien común y la dignidad de las personas. La entidad pública, por lo tanto, necesita de una gestión eficaz y responsable que le permita lograr un equilibrio óptimo entre una buena administración y el cumplimiento de la finalidad social del Estado.

De allí que la Constitución Nacional incorpore el Control como un soporte administrativo esencial, orientándolo a garantizar el logro de los objetivos de cada institución pública y del Estado en su conjunto, fundamentado en el cumplimiento de los principios que rigen la buena Administración Pública, en especial, los de eficiencia, eficacia, moralidad y transparencia; en la coordinación de las actuaciones entre las diferentes instituciones que lo conforman, preparándolo adicionalmente para responder a los controles de orden externo que le son inherentes y, en especial, el de la Contraloría General de la República y el Control Ciudadano.

Lo anterior hace que el Control Interno en las Instituciones del Estado debe soportarse en la Constitución Nacional y, dentro de ésta, en aquellos aspectos que le dan origen a sus formas de organización; a la manera como debe administrarse y controlarse: a los buenos principios de administración pública que le son inherentes, orientando el control como el medio que es para lograr los fines del Estado.

Conceptuar la base principal del Control Interno, hace imperativo conocer las formas de organización del Estado y las competencias que dentro de él corresponde a cada nivel, sector, organismo o entidad que lo conforman, constituyéndose en una fuente imprescindible de orientación conceptual, metodológica y aplicativa para establecer la importancia del Control Interno, como soporte al cumplimiento de los objetivos que frente a la sociedad, tiene cada institución o entidad pública y del Estado en general.

### A. El Estado y el Control Interno

La Constitución Nacional establece en el Paraguay, el Estado social de derecho, el cual tiene la gran responsabilidad de construir lo público a través de la implementación de procesos representativos y participativos reales; de una política social incluyente orientada al mejoramiento de la calidad de vida de todos los ciudadanos, en particular de los más vulnerables, como expresión de la función redistributiva de la riqueza social que le compete, y de la búsqueda de la igualdad social. No será posible avanzar en la inclusión social y en la consolidación de un sociedad más equitativa, sin una gerencia pública que dirija la acción estatal hacia el efectivo cumplimiento del mandato constitucional, alrededor del cual deberán organizarse, interrelacionarse y controlarse dichos organismos y Instituciones.

Para tal fin, el Estado Paraguayo se estructura bajo tres (3) poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial; se organiza en forma de República Unitaria, descentralizada, con autonomía de sus municipalidades, democrática, participativa y pluralista. Está fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran, y en la prevalencia del interés general sobre el interés particular. Lo anterior significa que tanto el ordenamiento Nacional, como las gobernaciones y las municipalidades están sujetas a una sola fuente legislativa, que obliga a todos los ciudadanos y sus gobernantes.

Sobre estos tres Poderes, el Estado desarrolla y dinamiza su actuar, el cual se materializa en sus propios actos legislativos, administrativos y judiciales, que en última, procuran la garantía de los derechos y libertades públicas.

Las tres ramas del Poder Público, y los órganos de control de administración del Estado deben basar su gestión en los principios orientadores de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad. A fin de desarrollar la función que les corresponde dentro del Estado, los organismos y entidades del Estado instauran sistemas adecuados de gestión, que sean efectivos para el cumplimiento de una función pública al servicio de los intereses generales de la sociedad, siendo uno de ellos el Sistema de Control Interno, el cual, al generar inicialmente una cultura institucional de Autocontrol en todos los niveles, mantiene la orientación de la entidad pública hacia los objetivos para los cuales fue creada dentro del Estado.

## **B. El Control Interno**

El Control Interno se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de Control que, ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una institución pública, se constituye en un medio para lograr una función administrativa del Estado íntegra, eficaz y transparente, apoyando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y contribuyendo al logro de la finalidad social del Estado.

El Control Interno no es un evento aislado, es una serie de acciones de control que ocurren de manera constante, a través del funcionamiento y operación de cada institución pública, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y gestión de cada organismo y entidad pública, y asistiendo a la Máxima Autoridad de manera permanente, en cuanto al manejo de la institución y alcance de sus objetivos se refiere.

## **C. El Modelo Estándar de Control Interno**

Un Modelo Estándar de Control Interno se constituye en un marco de estructuras, conceptos y metodologías necesarias para permitir el diseño, desarrollo, implementación y funcionamiento de un Control Interno adecuado, que apoye el cumplimiento de los objetivos institucionales de cada organismo o entidad del Estado.

## **D. Fundamentos del Control Interno**

Constituyen la base que rige y orienta el Control Interno bajo el principio de que en las instituciones públicas, el interés general de la ciudadanía prevalece sobre el interés particular.

### **1. Autorregulación**

Es la capacidad institucional de todo organismo o entidad del Estado para regular con base en la Constitución, la ley y sus reglamentos, los asuntos propios de su función; definir las normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación eficiente y eficaz de sus actuaciones, haciendo transparente el ejercicio de su función constitucional ante la sociedad y los diferentes grupos de interés. Mediante la Autorregulación, la entidad adopta los principios, normas y procedimientos necesarios para el funcionamiento del Control Interno.

Se lleva a cabo, entre otras formas, a través de:

- La promulgación de valores, principios y compromisos éticos que fundamentan el servicio público.
- La generación de códigos de Buen Gobierno, los cuales establecen las reglas de buena administración pública, que así mismas se imponen los organismos y Instituciones del Estado, a fin de garantizar el cumplimiento de una función administrativa proba, eficiente y transparente.
- La definición de un modelo de gestión, que armonice las leyes y las normas correspondientes con los sistemas, los procesos, las actividades y las acciones necesarias al cumplimiento de los propósitos institucionales.
- El establecer políticas, normas y controles tendientes a evitar o minimizar las causas y los efectos de los riesgos, capaces de afectar el logro de los objetivos de la institución pública.
- La reglamentación del Control Interno, a través de los mecanismos proporcionados por la Constitución, la ley y sus reglamentos.

## **2. Autocontrol**

Es la capacidad de cada funcionario público, independientemente de su nivel jerárquico en la institución, para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos y mejorar la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad. El Autocontrol es inherente e intrínseco a todas las acciones, decisiones, tareas y actuaciones a realizar por el funcionario, en procura del logro de los propósitos de la institución.

El Autocontrol se expresa en la responsabilidad, la capacidad, la ética de los funcionarios y de la institución pública, para ejercer control de sus actuaciones y de la función a su cargo, respetando las normas que las sustentan, y realiz4ndo una vigilancia en tiempo real sobre la integridad, eficacia, eficiencia, efectividad de la comunicación de todo lo que se hace en la entidad.

Autocontrol de los funcionarios. Se expresa en:

- El compromiso, competencia y responsabilidad con el ejercicio de su labor.
- La responsabilidad para asumir sus propias decisiones y autorregular su conducta.
- La conciencia sobre la importancia de su compromiso con la institución y la sociedad.
- La eficacia en el ejercicio de su labor, control y resultados de los procesos, actividades y/o tareas a su cargo.

- La responsabilidad por el mejoramiento continuo de las acciones a su cargo.

Autocontrol de la Institución. Se expresa en:

- Un estilo de dirección que fortalezca la confianza entre todos los funcionarios y en los grupos de interés externos de la institución.
- La definición de reglas de actuación encaminadas a formalizar el comportamiento de los funcionarios públicos.
- La formulación de políticas y normas orientadoras de la actuación institucional.
- En determinar Planes de Capacitación y de formación, orientados al mejoramiento de las habilidades y capacidades requeridas por los funcionarios para el ejercicio de sus cargos.
- En la importancia que le confiere a los procesos de Autoevaluación y de mejora continua y permanente de la administración pública.

### **3. Autogestión**

Es la capacidad institucional de todo organismo o entidad del Estado para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido delegada por la Constitución y la ley. El Control Interno se fundamenta en la Autogestión, al promover en la entidad pública la autonomía institucional necesaria para establecer sus debilidades de control y de gestión, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas, a la vez que asume con responsabilidad pública las recomendaciones generadas por los órganos de control y les da cumplimiento con la oportunidad requerida.

La Autogestión se logra a través de:

- La comprensión correcta por parte de la institución y de los funcionarios de las competencias y funciones asignadas por la Constitución, la ley y sus reglamentos.
- La organización de la función administrativa y de su control, tomando en cuenta los marcos de control expedidos por las autoridades correspondientes para ello, de acuerdo con las características propias de cada institución.
- La capacidad institucional para autorregular su funcionamiento.
- La conformación de una red de conversaciones que armoniza las actuaciones de los funcionarios en los procesos, actividades y acciones requeridas por la institución para la ejecución de sus planes, programas y proyectos necesarios al logro de sus objetivos.
- La ejecución de planes de mejoramiento que consolidan las recomendaciones provenientes de la Autoevaluación, de la Auditoría Interna Institucional y del Control Externo, y el seguimiento efectivo a su impacto en la institución.
- La adaptación consciente de la institución a su entorno.

## E. Principios y Valores del Control Interno

Constituyen las formas de ser y de actuar de las instituciones públicas en lo que es altamente deseable por la sociedad y grupos de interés a los cuales atiende, como atributos y cualidades de los funcionarios que las conforman. Constituyen la base principal sobre la cual descansa el Control Interno y deberán estar presentes en cada decisión, política, planeación, proceso, actividades, tareas emprendidas e información suministrada por los funcionarios de cada organismo o entidad del Estado, en cumplimiento de la función que les fue encomendada.

La Constitución Nacional de 1992, estableció las bases fundamentales en principios y valores que deben cumplirse en el ejercicio de la Función Pública de Administrar el Estado, los cuales se constituyen en los preceptos fundamentales definidos para encaminar su desarrollo y para lograr el bienestar general de todos los ciudadanos. Estos principios y valores están presentes en todos los procesos, actividades o tareas emprendidas por la institución y sus funcionarios a fin de cumplir con su propósito institucional y social.

Lo anterior obliga a que estos principios deben tomarse como la base sobre la cual descansa el Control Interno, a fin de apoyar a la entidad pública a cumplir sus objetivos y coordinar sus actuaciones hacia el logro de los fines esenciales del Estado.

### **Valores:**

#### **1. Moralidad**

Integridad y cumplimiento de los funcionarios públicos en el desarrollo de sus funciones, bajo los principios y valores que rigen la ética pública en respeto de los mandatos constitucional, legal, reglamentarios que rige la entidad y de las normas de conducta interna, asumidas explícitamente por cada institución.

#### **2. Responsabilidad**

Cumplimiento de los compromisos adquiridos por cada organismo y entidad pública, y el reconocer que las actuaciones y omisiones tienen consecuencias e impactos en los demás y en la Institución, las cuales deben ser evaluadas para, según el caso, tomar las medidas correctivas pertinentes, realizar acciones conducentes a mitigar los impactos o resarcir a los afectados, por las consecuencias negativas que estas actuaciones generan.

#### **3. Transparencia**

Es la disposición de las autoridades administrativas para dar cuenta del encargo de gerencia pública que se les ha confiado, haciendo visible el desarrollo de su gestión, lo cual se manifiesta en una rendición de cuenta pública periódica, veraz y completa sobre su gestión, resultados y el uso que se ha otorgado a los recursos públicos.

#### **4. Igualdad**

Actuación de los funcionarios públicos bajo el parámetro de que todos los ciudadanos tienen los mismos derechos y deberes, con las excepciones que determina la Ley, y que ante conflictos de

interés siempre debe primar el interés de la mayoría sobre los intereses individuales. Incluye también el criterio de que la acción social del Estado, debe siempre priorizar la promoción de la población más vulnerable.

## **5. Imparcialidad**

Desempeño de la función pública, otorgando a todos los grupos de interés un trato exento de favoritismos o discriminaciones, ofreciendo a todos los interesados la misma oportunidad para acceder a los servicios del Estado, tomando decisiones para resolver los asuntos en forma objetiva, fundamentada en hechos o pruebas verificables.

### **Principios:**

#### **1. Eficiencia**

Velar porque en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, el organismo o entidad del Estado obtenga la máxima productividad de los recursos que le han sido confiados, para el logro de su propósito institucional y social.

#### **2. Eficacia**

Orientación hacia el cumplimiento de la gestión de una institución pública, en relación con las metas y los objetivos previstos. Permite determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos, y con la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés.

#### **3. Economía**

Austeridad y mesura en los gastos e inversiones públicas en condiciones de calidad, cantidad y oportunidad requeridas, para la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos de interés y, en especial, de la población más vulnerable.

#### **4. Celeridad**

Actuación oportuna y diligente de los funcionarios en la planeación, toma de decisiones y ejecución del trabajo, así como en la entrega de los productos, servicios o de información a los públicos interesados, de modo que la gestión general de la Institución tenga una dinámica constante que asegure la búsqueda de la excelencia.

#### **5. Preservación del Medio Ambiente**

Responsabilidad que tienen las instituciones públicas en la preservación, conservación, recomposición y mejoramiento del medio ambiente, así como en la aplicación de políticas para la adquisición de insumos de trabajo no contaminantes, la implementación de programas internos de reciclaje y de austeridad en el uso de insumos y de servicios públicos, cualquiera que sea su función de la institución.

## **6. Publicidad**

Suministro constante y oportuno de información de calidad, por parte de los agentes públicos sobre sus actuaciones administrativas, de manera que se garantice a la ciudadanía y a todos los grupos de interés de la institución el conocimiento oportuno de las decisiones tomadas por las autoridades que los puedan afectar.

## **F. Objetivos del Control Interno**

El Control Interno tiene como objetivo fundamental, proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de las Instituciones y organismos a través de la generación de una cultura institucional del Autocontrol, generando, de manera oportuna, acciones y mecanismos de prevención y de control en tiempo real de las operaciones; de corrección, evaluación y de mejora continua de la institución de forma permanente, y brindando la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa íntegra, eficaz y transparente, con una alta contribución al cumplimiento de la finalidad social del Estado.

### **1. Objetivos de Control de Cumplimiento**

- a. Establecer las acciones necesarias, que permitan garantizar el cumplimiento de la función administrativa de las Instituciones y organismos bajo los preceptos y mandatos que le impone la Constitución Nacional, la ley, sus reglamentos y las regulaciones que le son propias.
- b. Definir, bajo procesos participativos e incluyentes con los funcionarios de la institución, normas internas de Autorregulación, permitiendo una mayor identificación entre los objetivos de la institución, de sus funcionarios y de sus grupos de interés, fomentando con ello la coordinación de actuaciones y la generación de una cultura institucional de la Autorregulación, el Autocontrol y la Autogestión.
- c. Diseñar los instrumentos de verificación y evaluación que garanticen en la institución la observancia adecuada de la reglamentación que rige su función administrativa, el alcance de su propósito institucional y los objetivos previstos en cada período.

### **2. Objetivos de Control Estratégico**

- a. Crear conciencia en los funcionarios públicos sobre la importancia del Control, mediante la creación y mantenimiento de un entorno favorable que promueva sus fundamentos básicos, favorezca la observancia de sus principios y garantice el autocontrol permanente al planear, hacer, verificar y actuar.
- b. Definir los lineamientos y parámetros de planeación adecuados al diseño y desarrollo institucional de cada entidad u organismo, conforme a su naturaleza, características y propósito institucional.
- c. Formular y desarrollar los procesos y mecanismos necesarios a cada organismo o entidad, para neutralizar aquellos eventos que pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la institución y el debido cuidado del Patrimonio Público.

- d. Administrar y gestionar los procesos que hagan de la comunicación una función que atañe a los funcionarios públicos, garantizando con ello el desarrollo adecuado de su función, la visibilidad y la transparencia frente a los diferentes grupos de interés en la función pública que desarrolla el Estado.

### **3. Objetivos de Control de Gestión**

- a. Diseñar los mecanismos de prevención, detección y corrección que permitan mantener las operaciones, funciones y actividades institucionales en armonía con los principios de eficacia, eficiencia y economía.
- b. Velar porque todas las actividades y recursos de la institución, estén dirigidos hacia el cumplimiento de su función constitucional y legal.
- c. Establecer los mecanismos y procedimientos que garanticen el registro de información oportuna y confiable, necesaria para la toma de decisiones interna y gestión de la institución pública.

### **4. Objetivos de Control de la Información y la Comunicación**

- a. Velar por la recolección, sistematización, estructuración de información y elaboración de reportes para el cumplimiento de la función de la entidad o que en uso de su derecho a la información, soliciten los diferentes grupos de interés internos y externos de la institución pública.
- b. Definir los procedimientos que garanticen la generación de información legalmente establecida por los diferentes órganos de control, que tienen a su cargo la vigilancia y fiscalización de los organismos y Instituciones del Estado.
- c. Diseñar los instrumentos que permitan llevar a cabo una efectiva circulación interna y externa de la información de la institución, a fin de dar a conocer de manera oportuna, veraz y transparente la información necesaria respecto a la operación de la institución y los resultados de su gestión.
- d. Brindar la información necesaria a la sociedad para su conocimiento sobre la gestión, el desarrollo y resultados de las instituciones del Estado, que fortalezca la Rendición de Cuentas públicas a la Sociedad.

### **5. Objetivos de Control a la Evaluación y la Mejora Continua**

- a. Asegurar la existencia de mecanismos y procedimientos que permitan, en tiempo real, realizar seguimiento a la gestión de la institución pública por parte de los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad competentes para ello, posibilitando acciones oportunas de prevención, corrección y de mejora continua.
- b. Establecer la existencia de la función de evaluación independiente del Control Interno, fortaleciendo la función de Auditoría Interna Institucional como mecanismo independiente y objetivo de verificación a la eficiencia de los controles administrativos, el cumplimiento a la gestión y a los objetivos de la institución pública.

- c. Definir los procedimientos que permitan la integración en planes de acción, de las acciones de mejora establecidos por cada entidad u organismo, provenientes de sus procesos permanentes de Autoevaluación, las observaciones y recomendaciones de Auditoría Interna Institucional, del Control Externo que ejerce la Contraloría General de la República y las provenientes del Control Ciudadano.

## **G. El Control Interno es ejecutado por los funcionarios públicos**

El control es una actividad inherente a los seres humanos, quienes se unen para coordinar acciones que les permitan garantizar su supervivencia, mejorar sus condiciones de vida o conseguir sus propósitos individuales, como comunidad o como sociedad. Para ello, es necesario que los integrantes de una comunidad y, en especial, en los organismos y Instituciones del Estado, los funcionarios compartan valores, creencias, actitudes y conductas éticas, que subordinen los intereses particulares en favor del bien general de la sociedad.

Cada persona ordena con las demás la forma de lograr un propósito compartido para transformar la realidad, hacerla más afín a sus objetivos, a sus deseos y al bienestar de la sociedad. Este conjunto de interacciones entre las personas, conlleva a generar una red de conversaciones que se hace explícita a través de los requerimientos de quienes intervienen en ella y que toman como base las necesidades del grupo principal, las cuales se convierten en compromisos para el grupo que tiene el poder de ejecutarlas, y conllevan a la realización de acciones que, a su vez, son evaluadas por la comunidad interesada para verificar su cumplimiento.

El acto de comprometerse en esta red de conversaciones genera acuerdos sobre el respeto, la honestidad y la competencia. El primero significa valorar la dignidad humana del otro; el segundo, actuar de acuerdo con lo que se piensa; y el tercero, contar con las habilidades y los conocimientos requeridos para cumplir el compromiso con el otro.

Conversar alrededor de necesidades y requerimientos de la sociedad, y los compromisos que esto genera al interior de los órganos y Instituciones del Estado, permite a todos los funcionarios y, de manera especial a las autoridades administrativas, ordenar de forma coherente y consistente las actuaciones necesarias para mantener la unidad y totalidad institucional, en bien de ese otro llamado sociedad.

Igualmente, hace posible armonizar sus actuaciones con las de los demás órganos y Instituciones del Estado, de tal manera que se haga realidad su organización como República Unitaria y el cumplimiento de su finalidad social.

Aplicado al Control Interno, el Conversar se materializa en la institución a través del trabajo incluyente, colectivo y participativo de todos los funcionarios, quienes coordinan sus conductas y acciones a través del cumplimiento de sus compromisos, relativos a los propósitos de la institución pública y a las funciones o competencias otorgadas en las leyes o reglamentos pertinentes.

Al entender el Control Interno como un conjunto de estándares interrelacionados, donde intervienen los funcionarios que integran la institución, elemento más importante de la red institucional que se genera, permite mantener siempre presente las condiciones de satisfacción de los compromisos contraídos por la institución con la sociedad y demás grupos de Interés.

Lo anterior conlleva a las siguientes conclusiones:

- Comprender que el Control Interno es ejecutado por personas, para el caso del Estado, los funcionarios, y garantiza la coordinación de acciones de manera intencional, consciente y efectiva, al definir los flujos de información y comunicación, que permite a los funcionarios anticipar y corregir de manera oportuna las debilidades que se presentan en su hacer diario dentro de la institución.
- Cada funcionario tiene responsabilidades frente al Control Interno, que se sintetizan en lograr el cumplimiento de la tarea que le fue asignada en el contexto de los objetivos del Estado frente a la sociedad.
- Las autoridades administrativas tienen la responsabilidad de direccionar, orientar y ejercer el Control Interno, como un medio que garantiza el cumplimiento de los objetivos de la institución y del Estado en general.
- La actuación de cada uno de los funcionarios y, en particular de las autoridades administrativas, tiene repercusiones en el desempeño de la institución y del Estado como un todo.
- Para la ejecución del Control Interno, es necesario contar con las capacidades, habilidades y conocimientos de todos los funcionarios de la institución. Por esta razón, los procesos de selección, capacitación, formación y motivación son fundamentales para garantizar los objetivos del Control Interno.
- Los funcionarios deben conocer sus responsabilidades y límites de autoridad, por lo tanto, es necesario que cada uno de los cargos de la institución cuente con un detalle de sus funciones oficializado por ley o reglamento propio de la institución, que defina la relación entre los deberes, la manera de llevarlos a cabo y la correspondencia con los objetivos de la institución.
- Son los funcionarios quienes hacen del Control Interno una realidad, ya que a través de sus acciones, se concreta el cumplimiento de los objetivos de los organismos y Instituciones del Estado.
- La actuación de todos los funcionarios en la búsqueda de las mejores prácticas, depende de un acuerdo fundamentado en principios y valores éticos que direccionen adecuadamente la función administrativa de la institución.

Los funcionarios públicos hacen que el Control Interno logre un buen resultado en términos de la búsqueda de los propósitos de la institución. La responsabilidad de un buen Control Interno les corresponde principalmente a las máximas autoridades que administran la institución, ya que ellas proporcionan direccionamiento, políticas, aprobación y supervisión. Sin embargo, todos los funcionarios, sin distingo alguno, son responsables de la efectividad del Control Interno; de allí que debe conocer sus responsabilidades y sus límites de autoridad, debiendo existir una afinidad clara entre los deberes de los funcionarios, la forma como se materializa su eficiencia y el cumplimiento de los objetivos que pretende la institución.

## H. El Control Interno como Sistema

Se entiende por Sistema un conjunto de partes ordenadas e interrelacionadas para llegar a un propósito o fin determinado, donde cada una de ellas ejerce una función específica, que se potencia al actuar de manera interconectada con las demás partes, y debe cumplir condiciones tales como:

- El desempeño de cada una de las partes que conforman el sistema, afecta la totalidad del conjunto;
- El desempeño de las partes, así como sus efectos sobre la totalidad del Sistema, son interdependientes;
- Los efectos causados por el desempeño de alguna de las partes, tiene efectos en todas las demás partes.

Esto hace que de ello se desprendan dos propiedades esenciales a todo Sistema:

- Cada parte posee características que se pierden cuando se separa del Sistema;
- Cada Sistema como un todo, tiene rasgos distintivos que no posee ninguna de sus partes.

Así cuando una de las partes se transforma o se elimina, cambia la totalidad del Sistema y por lo tanto se pierde su esencia. Un punto focal de esta concepción es la relación de dependencia entre las diferentes partes del Sistema, entre éste y el ambiente que lo rodea.

De allí, que es posible estructurar el Control Interno como un Sistema, en diferentes partes de distintos niveles, debidamente interrelacionadas:

- En componentes estratégicos, los cuales constituyen el primer nivel de desagregación, mediante el cual es posible distinguir las grandes partes que conforman el Modelo Estándar de Control Interno y sus características, sin que se afecte su totalidad.
- En Componentes básicos, infiriendo un segundo nivel para a través de ellos inferir las partes del Componente Corporativo, sin que éstas pierdan su caracterización como parte de un Sistema.
- En Estándares de Control, estableciéndolos como aquellos que definen cada una de las partes de los componentes, que si bien pueden distinguirse separadamente, se mantienen interconectados con otros, con el fin de que el sistema no pierda nunca su esencia.

El concepto básico de Control Interno, los principios que lo rigen, los fundamentos sobre los que se soporta, la definición de sus objetivos, su interrelación con las personas y su posible estructura en diferentes partes interrelacionadas que potencian su efecto y que puede actuar de manera dependiente e interdependiente, remiten a la concepción de que el **Control Interno es un Sistema**, al considerar que:

- Existe un objetivo y un propósito común a saber, el cumplimiento de la finalidad social del Estado.
- Interactúa con el entorno, al considerar los fines esenciales del Estado y las competencias que la Constitución y la ley le fijan a cada institución; las necesidades de la sociedad y los diferentes grupos de interés internos y externos.

- Se compone de una serie de partes que se correlacionan entre sí, como un medio para lograr un objetivo o propósito común a saber; el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- El conjunto de partes que conforman el Control Interno interactúan entre sí, son interdependientes y existe entre cada una de ellas una relación causa-efecto, lo que trae como consecuencia que el Control Interno no es un evento aislado, y que su efectividad se da en la estructuración e interacción de todas sus partes.
- A su vez hace parte de todos los sistemas de gerencia de la institución, interactúa con ellos y es parte inherente a su infraestructura administrativa.
- La intervención de los funcionarios en el Control Interno, garantiza la coordinación de las actuaciones al interior de la institución, y en sus relaciones con otros organismos y Instituciones del Estado.

Esto permite concluir la connotación de sistema del Control Interno, su condición como parte del Sistema que en sí misma es la institución, y del macrosistema que configura la red de Instituciones y organismos que conforman el Estado.

Alrededor de los conceptos básicos tratados en este Primer Capítulo, se establece el Modelo Estándar de Control Interno para organismos y Instituciones públicas del Paraguay, otorgándole la connotación de Sistema definido en tres grandes partes: Componentes Corporativos, Componentes de Control y Estándares de Control, garantizando la base constitucional y legal que le da origen, así como los preceptos, principios y postulados que lo convierten en un medio para lograr el cumplimiento del más importante de los objetivos: *La finalidad social del Estado*.

## I. Compatibilidad con otros Sistemas

El Modelo Estándar de Control Interno esta íntimamente articulado a modelos de gestión pública orientados a procesos de Gestión Ética, sistemas de Gestión de la Calidad, de Evaluación a la Gestión y a los procesos de Comunicación, en cuyo contexto se mueve la Rendición de Cuentas a la Sociedad, y los cuales buscan la transparencia en la gestión pública y potencian la efectividad de los fundamentos de Autorregulación, Autocontrol y Autogestión.

# MECIP

MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO  
PARA INSTITUCIONES PUBLICAS DEL PARAGUAY



## - MECIP -

# MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO

## ESTRUCTURA DE CONTROL

La administración de los organismos y Instituciones del Estado está integrada por un esquema de organización; por un conjunto de normas, principios, planes, procesos, actividades, operaciones, recursos y actuaciones, así como por la administración de la información y la comunicación. Igualmente por los métodos, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación a la gestión, adoptados por la institución con el fin de procurar que su función se realice de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la máxima autoridad y en atención a las metas u objetivos previstos por cada Institución.

La anterior forma de administración, constituye en sí misma un sistema de control que hace posible agrupar las partes contenidas en él en tres (3) grandes segmentos, que al interrelacionarse entre sí, controlan la función de la entidad pública y la conducen hacia su fin general:

- Partes de orden Estratégico: si se agrupan y correlacionan los parámetros y mecanismos que direccionan la entidad pública hacia el cumplimiento de sus objetivos, tales como: los principios, normas constitucionales y legales, políticas y estrategias definidas.
- Partes de orden Operacional: si se reúnen e interrelacionan las partes que constituyen la base para el desarrollo de la gestión, tales como: procesos, actividades, procedimientos, recursos, información y medios de comunicación.
- Partes de orden Evaluativo: si se unen y asocian las partes que garantizan la verificación y evaluación permanente de los resultados del organismo o entidad pública.

La concepción del Control Interno como un Sistema, puede a su vez proporcionar una estructura para el control a la planeación, a la gestión y a la evaluación, cuyo propósito es orientar a la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales, y a la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.

Sus principios, sus fundamentos, sus objetivos y la convicción de que es ejecutado por personas, en este caso los funcionarios públicos, deben generar un marco de control y una estructura de control para prevenir, monitorear, evaluar, corregir y mejorar la gestión, garantizando el logro del mandato constitucional, el cumplimiento de la ley, mantener la unidad y armonía entre los organismos y Instituciones del Estado.

Adicionalmente, esto hace que el Control Interno se conciba de tal manera que su desempeño sea intrínseco a todos los procesos, al desarrollo de las funciones y a todos los cargos existentes en la

institución y, en particular, a las funciones asignadas a aquellos que tengan responsabilidad de mando permanente, garantizando por lo tanto:

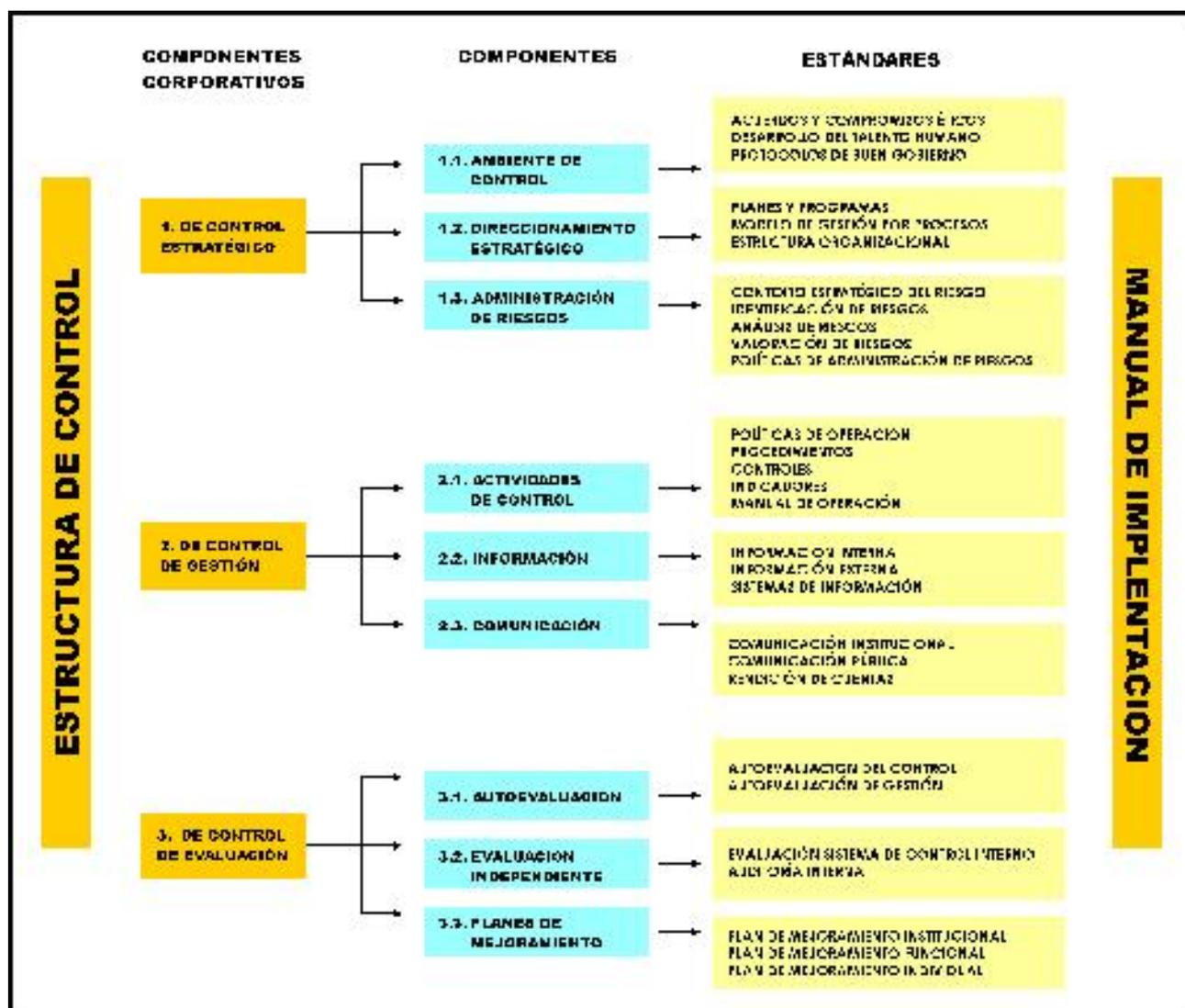
- Un funcionamiento del Control Interno en total coherencia con los principios propios de la función pública de administrar el Estado establecidos en la Constitución, de obligatorio cumplimiento para las Instituciones y organismos que lo conforman.
- Un Control Interno que tiene como propósito apoyar el cumplimiento de los objetivos y las metas de la entidad pública.
- Un Control Interno que se encuentra a cargo de cada institución y de sus funcionarios, parte sustancial y primordial al funcionamiento del Control Interno.
- Un Control Interno fundamentado en la Autorregulación, al establecer que la entidad pública debe adoptar las directrices, normativas, mecanismos y procedimientos que, según sus características, le son necesarias para controlar el desarrollo de su función.
- Un Control Interno fundamentado en el Autocontrol, al definir que el ejercicio del Control Interno es intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad pública y, por consiguiente, es inherente a las personas que intervienen en él.
- Un Control Interno fundamentado en la Autoevaluación, al hacer del seguimiento una práctica cotidiana en la entidad pública, que en tiempo real permita medir los resultados de la gestión y el cumplimiento de sus objetivos.
- Un Control Interno que se desarrolla y trabaja bajo un enfoque sistémico que, a la vez, hace parte de la entidad pública y de los sistemas gerenciales que le son inherentes.

Inferir las grandes partes de control estratégico, de ejecución y de evaluación que hagan posible el Control Interno en todas las etapas del Planear- Hacer – Verificar y Actuar de la institución pública, y al identificar los insumos y productos que le son inherentes, es posible establecer tres (3) grandes Componentes Corporativos integrados e interrelacionados entre si, que garantizan a la entidad pública cumplir con los cometidos definidos por la Constitución y la ley:

- Un Primer Componente Corporativo, derivado de la parte estratégica a denominar **Componente Corporativo de Control Estratégico;**
- Un Segundo Componente Corporativo que genera la parte operacional, a nombrar como **Componente Corporativo de Control de Gestión;**
- Un Tercer Componente Corporativo, consecuencia de la parte de verificación y evaluación a llamarse **Componente Corporativo de Evaluación.**

A través de esta Estructura se permite controlar la entidad pública desde su interior, lo cual se refleja finalmente en el cumplimiento de las disposiciones que rigen el quehacer de cada entidad pública; en la eficiencia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos; en el logro de objetivos y cumplimiento de los planes, programas y proyectos establecidos por la administración en su Plan Estratégico; en la generación de información pertinente a la evaluación de la entidad por los organismos de control del Estado, por la sociedad y demás grupos de interés, así como de las actuaciones de los gobernantes y demás autoridades administrativas, con responsabilidad pública dentro del Estado.

La siguiente Estructura de Control, generada al desagregar los grandes Componentes Corporativos en componentes básicos y estándares de control mínimos, desde el enfoque de la Autorregulación, el Autocontrol y la Autoevaluación, nos permite el Control Interno de la Entidad pública, manteniéndola en la dirección de los objetivos institucionales y sociales que le corresponden dentro del Estado.



Dichos Componentes Corporativos de Control, los Componentes de Control y los Estándares de Control se definen como sigue, su conceptualización se desarrolla en el Capítulo 3.

## A. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO

Se estructura para dar cumplimiento a los objetivos de carácter estratégico del Control Interno. En este sentido tiene la función de proporcionar a la entidad:

- Un entorno favorable al control.

- Los parámetros estratégicos que definen la operación de la entidad.
- La protección de los recursos ante los posibles riesgos que los afecten.

La definición de criterios, métodos y mecanismos necesarios para lograr los fines perseguidos por este Componente Corporativo, hacen necesario inferir tres (3) Estándares de Control que permiten cumplir los objetivos de control que de él se derivan: *Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico y Administración de Riesgos.*

## 1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

Crea un entorno organizacional favorable al Control mediante:

- La autorregulación al comportamiento ético de los funcionarios.
- La definición de las Políticas y Prácticas de Desarrollo Humano.
- La caracterización del Estilo de Dirección que favorezca el control de la entidad y la transparencia de su gestión.

Hace necesario derivar e instrumentalizar los siguientes estándares:

- 1.1 ACUERDOS Y COMPROMISOS ÉTICOS:** Crean las condiciones favorables para el funcionamiento del Control Interno, mediante la regulación del comportamiento de todos los funcionarios, en torno a los principios esenciales de la función administrativa de la entidad, los que rigen el hacer de los funcionarios y aquellos propios de la cultura del país.
- 1.2 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:** Fija las políticas y procedimientos necesarios, para que la administración del recurso humano se realice de acuerdo con las directrices establecidas en la Constitución y las leyes. Desarrolla las capacidades y habilidades necesarias para que los funcionarios se comprometan y contribuyan con el logro de los objetivos de la entidad.
- 1.3 PROTOCOLOS DE BUEN GOBIERNO:** Establece las políticas de buena administración pública y de relación con los grupos de interés internos y externos de la institución, de la máxima autoridad de la institución y de la institución y su equipo directivo.

## 2. COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Determina los parámetros y lineamientos necesarios para orientar a la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos y propósitos, mediante:

- La elaboración de los planes y programas requeridos para desarrollar la función que la Constitución y la ley le fijan a la institución, en consonancia con las necesidades de la sociedad a la que atiende.

- El diseño de un Modelo de Gestión que facilite el hacer de la institución mediante la armonización de la función Constitucional y legal, con el conjunto de planes, programas y proyectos.
- La conformación de la estructura organizacional requerida para dar cumplimiento a los lineamientos dados por los estándares anteriores.

Conlleva a definir los siguientes Estándares:

- 2.1 PLANES Y PROGRAMAS:** Proporcionan el marco de referencia para la coordinación y ejecución de las acciones que permiten el cumplimiento de los propósitos constitucionales y legales de la institución.
- 2.2 MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS:** Integra las competencias constitucionales y legales que rigen la entidad, así como el conjunto de planes y programas en un Esquema de funcionamiento por procesos para la ejecución de la función de la entidad, coordinando, a su vez, la asignación de recursos, el diseño de flujos de información y las relaciones de trabajo de la institución.
- 2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Define y articula los cargos, funciones, relaciones y niveles de autoridad y responsabilidad requeridos en un patrón organizacional, para dar cumplimiento a la función administrativa de la institución.

### 3. COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Habilita a la entidad pública para emprender las acciones necesarias, que le permitan el manejo de los eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales, y protegerla de los efectos ocasionados por su ocurrencia; asimismo le permite potenciar aquellos eventos que puedan constituir oportunidades para el organismo o entidad:

- El análisis de los aspectos externos e internos que impliquen una exposición de la entidad al riesgo.
- El reconocimiento de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- La estimación del grado de exposición de la entidad ante los riesgos que puedan afectarla.
- La priorización de las medidas de respuesta ante los riesgos por parte de la entidad.

Permite inferir los siguientes Estándares: **Contexto Estratégico, Identificación de Riesgos, Valoración de Riesgos y Políticas de Administración de Riesgos:**

- 3.1 CONTEXTO ESTRATÉGICO:** Define las relaciones de la entidad y su entorno e identifica sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para determinar si la institución está expuesta a riesgos generados por ella misma o si provienen del entorno.
- 3.2 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS:** Reconoce los riesgos potenciales que estén o no bajo el control de la entidad, así como la determinación de sus causas, agentes generadores y principales efectos.

**3.3 ANÁLISIS DE RIESGOS:** Califica y evalúa los riesgos, y determina la capacidad de la entidad para su adaptación o tratamiento.

**3.4 VALORACIÓN DE RIESGOS:** Determina los riesgos que pueden tener un mayor efecto sobre la gestión de la entidad.

**3.5 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:** Constituyen lineamientos que materializan decisiones relativas a la respuesta de la entidad frente al riesgo.

## B. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTIÓN

Se estructura para dar cumplimiento a los objetivos de operación, información y comunicación del Control Interno. Tiene la función de apoyar a la entidad en:

- El logro de los objetivos institucionales, mediante el uso racional de los recursos y la estandarización de las operaciones, funciones y actividades necesarias para su cumplimiento.
- La orientación de las acciones hacia los resultados, las metas y los objetivos.
- La obtención y divulgación de información oportuna y confiable para la toma de decisiones y el cumplimiento de obligaciones ante los diferentes niveles del Estado y grupos de interés.
- La transparencia de la gestión a través de procesos de comunicación internos y externos que la acerquen a los diferentes grupos de interés.

Para dar cumplimiento a los fines que persigue este Componente Corporativo, se hace necesario derivar tres (3) Estándares: Actividades de Control, Información y Comunicación.

### 1. COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

Garantiza la ejecución de las políticas y directrices establecidas por la administración y aseguran el cumplimiento de los propósitos de la institución pública, mediante:

- La definición de las actividades secuenciales a través de las cuales se transforman insumos, hasta obtener un producto o servicio con características previamente especificadas.
- La identificación de las acciones y los mecanismos necesarios a reducir los riesgos.
- El monitoreo permanente a cada uno de los procesos, y la definición de las acciones que permite la corrección de desviaciones para el mejoramiento de la gestión de la entidad.
- La orientación de la actuación de los funcionarios hacia la ejecución económica, eficiente y eficaz de las actividades y las tareas a su cargo.

Genera la necesidad de establecer la existencia de los siguientes Estándares:

- 1.1 POLÍTICAS DE OPERACIÓN:** Definen los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos, actividades y tareas de la institución, en cumplimiento de sus planes, programas y proyectos, de manera económica, eficiente y eficaz.
- 1.2 PROCEDIMIENTOS:** Establecen los métodos, especificaciones, directrices, responsabilidades, autoridades, perfiles y flujos de información requeridos para cumplir con las actividades y ejecutar las tareas de la institución.
- 1.3 CONTROLES:** Determinan las acciones y los mecanismos de prevención de los riesgos que, asociados a los procesos, permiten el cumplimiento de las metas y los resultados previamente establecidos por la institución.
- 1.4 INDICADORES:** Instrumentos que permiten realizar la medición a la gestión, la autoevaluación a los resultados de gestión, el desempeño y el riesgo en cada uno de los procesos a través de los cuales se ejecuta la función de la institución. Permite reformular las políticas que sean necesarias para la corrección de desviaciones o el mejoramiento institucional.
- 1.5 MANUAL DE OPERACIÓN:** Instrumento de carácter normativo que integra los estándares relativos a los Componentes Corporativos de Control Estratégico y de Control de Gestión, facilitando la comprensión del Control a la operación de la entidad pública.

## 2. COMPONENTE INFORMACIÓN

Facilita la operación de la entidad y el control de los procesos al garantizar que el manejo de los datos e informes requeridos para su gestión sean útiles, oportunos y confiables, permitiendo:

- El control a la obtención, procesamiento y mantenimiento de la información requerida para la operación de la entidad.
- El registro y generación de información, oportuna y confiable que soporte los procesos de toma de decisiones internas.
- El cumplimiento de las obligaciones de información ante los diferentes grupos de interés.
- La elaboración de información requerida para la rendición de cuentas a la sociedad.

Permitiendo Inferir los siguientes Estándares:

- 2.1 INFORMACIÓN INTERNA:** Compendia la información de todo tipo de fuentes, la cual es generada por los diferentes grupos de interés de la entidad pública y la convierte en insumo para la planeación, la operación de la entidad y los procesos de toma de decisiones en todos los niveles de la institución.

**2.2 INFORMACIÓN EXTERNA:** Información que proviene de diferentes fuentes y se procesan al interior de la entidad pública, para garantizar el cumplimiento de obligaciones de información ante los diferentes grupos de interés.

**2.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN:** Permiten la captura, procesamiento y reporte de la información interna y externa, de la manera más oportuna, eficiente y exacta, para soportar la planificación, la operación, el control y la información de la entidad.

### 3. COMPONENTE COMUNICACIÓN

Garantiza las acciones y mecanismos necesarios para la divulgación de la información pública a los diferentes grupos de interés, internos y externos, de la institución, mediante:

- La organización de los flujos de comunicación internos requeridos para el desarrollo de la función de la institución.
- La divulgación transparente, oportuna y veraz de los propósitos, los resultados de la gestión adelantados por la entidad, los proyectos ejecutados y la situación financiera, con especial énfasis en la rendición de cuentas a los órganos de control y a la sociedad.
- El manejo adecuado de los medios de comunicación, que permita que la información llegue efectivamente a los públicos a los que va dirigida.

Infiere la conformación de los siguientes Estándares:

**3.1 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL:** Garantiza la coordinación de las acciones internas de la institución a través de la difusión de las políticas y de la información para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas y los proyectos hacia los cuales se enfoca el accionar de la entidad. Mantiene presente el compromiso de los funcionarios alrededor de la rectitud en el obrar y la transparencia de la gestión.

**3.2 COMUNICACIÓN PÚBLICA:** Garantiza la circulación, amplia y focalizada, de la información del organismo o entidad hacia los diferentes grupos de interés, mediante la utilización de los mecanismos necesarios para comunicar el mensaje institucional.

**3.3 RENDICIÓN DE CUENTAS:** Asegura la generación y difusión de la información sobre el resultado de la gestión y correcta administración de los recursos públicos de las autoridades administrativas, orientada a los grupos de interés de la institución y a la sociedad en general, permitiendo la labor de los diferentes organismos de control del Estado y del Control Ciudadano.

### C. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE EVALUACIÓN

Se estructura para satisfacer los objetivos de cumplimiento y de mejora continua de la gestión pública en la institución; en este sentido proporciona a la entidad:

- Las herramientas y metodologías para la autoevaluación permanente de los controles internos y seguimiento a la gestión.
- Los mecanismos de verificación y evaluación del Control Interno, como soporte a la toma de decisiones.
- La definición y puesta en marcha de las acciones oportunas de corrección y mejoramiento de la gestión, a través de su evaluación y seguimiento por todos los niveles administrativos y funcionarios de la institución.

Se estructura bajo los siguientes componentes: Autoevaluación, Evaluación Independiente y Planes de Mejoramiento.

## 1. COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN

Garantiza la medición oportuna de los efectos de la gestión, por parte de los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad de la institución pública, con el fin de evaluar su capacidad para generar los resultados previstos, tomando las medidas correctivas que sean necesarias cuando se presenta algún incumplimiento, a través de:

- El análisis permanente a la efectividad de los controles, a fin de garantizar el cumplimiento de metas y objetivos previsibles de la gestión de la entidad.
- Métodos y procedimientos de evaluación a la ejecución y logro de los objetivos en cada uno de los procesos, áreas responsables y de la institución en general, a través del monitoreo permanente sobre los indicadores.

Lo anterior permite derivar los siguientes Estándares.

**1.1 AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL:** Establece el grado de avance en la implementación del Control Interno, y su efectividad a nivel de los procesos, unidades funcionales y a nivel institucional.

**1.2 AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN:** Permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, y la forma de administrar los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

## 2. COMPONENTE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE

Proporciona el análisis neutral, objetivo e independiente de la Auditoría Interna Institucional, sobre la efectividad del Control y el cumplimiento de los planes, programas y proyectos, relativos a la función de la entidad y la forma como han sido realizados, mediante:

- La evaluación sobre la efectividad del Sistema de Control Interno.
- El examen independiente de la gestión de la institución para dar cumplimiento a sus propósitos.

Genera para ello, dos Estándares:

**2.1 EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO:** Examina la situación y efectividad del Control Interno en la institución pública, identifica sus deficiencias o alternativas de mejoramiento, y recomienda a la máxima autoridad de la entidad y al nivel directivo, las acciones a seguir.

**2.2 AUDITORÍA INTERNA:** Permite, en forma independiente, fundar juicios objetivos sobre el desempeño de las áreas o procesos de la institución, mediante la aplicación de las normas de auditoría, sus técnicas y procedimientos internacionalmente aceptados, generando recomendaciones de mejora del hacer institucional.

### 3. COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO

Integran las acciones de mejoramiento derivadas de la Autoevaluación de la Gestión, de la Auditoría Interna Institucional y de las provenientes de la Contraloría General de la República, en un todo coherente y armónico, que asigna responsabilidades, recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

Permite inferir los siguientes Estándares:

**3.1 PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL:** Compendia y direcciona las acciones de mejoramiento que, en forma institucional, debe ejecutar el organismo o entidad pública para garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

**3.2 PLAN DE MEJORAMIENTO FUNCIONAL:** Define los lineamientos o parámetros necesarios para emprender las acciones de mejoramiento, relativas a un proceso o dependencia responsable del mismo en la entidad pública, a fin de garantizar el mejoramiento del Control Interno de la gestión y el cumplimiento de las metas que en la entidad se encuentran bajo su responsabilidad.

**3.3 PLAN DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL:** Define las acciones de mejoramiento que cada uno de los funcionarios debe llevar a cabo para mejorar la actividad o tarea bajo su responsabilidad, orientándolos al resultado que se espera de ellos y a mantener buenos indicadores de desempeño laboral.

### D. PRINCIPIOS QUE CUMPLE EL CONTROL INTERNO

El Control Interno, concebido bajo la presente Estructura de Control, debe garantizar el cumplimiento de los principios de administración pública consagrados en la Constitución y la ley.

### E. FUNDAMENTOS EN QUE SE SUSTENTA EL CONTROL INTERNO

La Autorregulación, la Autogestión y el Autocontrol constituyen los pilares fundamentales que sustentan el funcionamiento del Control Interno, y lo convierten en el medio que apoya el cumplimiento de los objetivos de la institución pública y los fines sociales del Estado.

## **F. NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

La máxima autoridad de la entidad pública es el funcionario responsable por el acatamiento de la Constitución, la ley y reglamentos que desarrolla el Control Interno, autorregulando, a su vez, el Sistema de Control Interno de su entidad, tomando en cuenta esta regulación y las características que le son propias a la institución.

## **G. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN**

La evaluación del Sistema de Control Interno en primera instancia deberá realizarse por la Auditoría Interna Institucional y, desde el punto de vista externo, por el órgano superior de control a saber, la Contraloría General de la República, y deberá considerar, entre otros, los siguientes parámetros de evaluación:

- Existencia oficial del Control Interno de la entidad pública, verificando la normatividad interna que lo autorregula, tomando como base la Constitución, la ley y las reglamentaciones emitidas por las autoridades.
- Validez del diseño del Control Interno, conforme a la estructura de Control propuesta y las características que le son propias.
- Delegación de autoridad y responsabilidad para el diseño, desarrollo y mantenimiento del Control Interno, en un directivo de primer nivel, diferente al Auditor Interno.
- Interiorización en la institución de la Estructura de Control y de su aplicación por todos los funcionarios que integran la institución.
- Existencia de las metodologías, procedimientos, instructivos o instrumentos necesarios para la implementación y funcionamiento del Control Interno.
- Existencia del Comité de Control Interno.
- Efectividad del Control Interno, evaluando controles formales e informales.
- Existencia y efectividad de la función de Evaluación Independiente del Control Interno, a cargo de la Auditoría Interna institucional.
- Cumplimiento de las recomendaciones de Auditoría Interna Institucional, de la Contraloría General de la República y del Control Ciudadano.
- Existencia de Planes de Mejoramiento en la institución.

# MECIP

MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO  
PARA INSTITUCIONES PUBLICAS DEL PARAGUAY

A map of Paraguay is shown, divided into several colored regions. The text 'Manual de Implementación' is centered over the map. Below it, 'CAPITULO 3' is centered over a purple region. Further down, 'A. Componente Corporativo de Control Estratégico' is centered over an orange region. The map uses various colors: light green, yellow, purple, orange, and grey.

## Manual de Implementación

### CAPITULO 3

#### A. Componente Corporativo de Control Estratégico

## Estructura del Modelo Estándar de Control Interno – MECIP

<b>A. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO</b>	
<b>1.</b>	<b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Acuerdos y Compromisos Éticos 2. Desarrollo del Talento Humano 3. Protocolos de Buen Gobierno
<b>2.</b>	<b>COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Planes y Programas 2. Modelo de Gestión por Procesos 3. Estructura Organizacional
<b>3.</b>	<b>COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Contexto Estratégico del Riesgo 2. Identificación de Riesgos 3. Análisis de Riesgos 4. Valoración de Riesgos 5. Políticas de Administración de Riesgos
<b>B. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTIÓN</b>	
<b>1.</b>	<b>COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Políticas de Operación 2. Procedimientos 3. Controles 4. Indicadores 5. Manual de Operación
<b>2.</b>	<b>COMPONENTE INFORMACIÓN</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Información Interna 2. Información Externa 3. Sistemas de Información
<b>3.</b>	<b>COMPONENTE COMUNICACIÓN</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Comunicación Institucional 2. Comunicación Pública 3. Rendición de Cuentas
<b>C. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE EVALUACIÓN</b>	
<b>1.</b>	<b>COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Autoevaluación del Control 2. Autoevaluación de Gestión
<b>2.</b>	<b>COMPONENTE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Evaluación Sistema de Control Interno 2. Auditoría Interna
<b>3.</b>	<b>COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Plan de Mejoramiento Institucional 2. Plan de Mejoramiento Funcional 3. Plan de Mejoramiento Individual

# - MECIP -

## A. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO

Estructuración de Componentes básicos de Control, que al interrelacionarse entre sí, permiten el Control al cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la institución pública. Establece las bases necesarias para que el control sea una práctica cotidiana y corriente en la institución; la planificación se oriente hacia la consecución de los objetivos institucionales en forma eficiente y eficaz, con un claro sentido de cumplimiento de la finalidad social del Estado; y el gerenciamiento de los riesgos se convierta en garante para el cumplimiento de los objetivos de cada institución pública.

Articula los fines esenciales del Estado, las competencias legales y las necesidades de la sociedad o públicos que atiende, con el conjunto de recursos y capacidades internas, en un todo coherente y armónico, a fin de mantener la entidad orientada hacia el cumplimiento de su propósito institucional.

Permite derivar tres (3) Componentes básicos de control:

- **AMBIENTE DE CONTROL**
- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**
- **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

### 1. OBJETIVOS

- Generar conciencia en los funcionarios, independientemente de su nivel jerárquico, sobre la importancia de propiciar un entorno favorable al control de la gestión pública, base fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales y del Estado en general.
- Disponer de mecanismos de control a los procesos de planificación y desarrollo institucional de la entidad pública, de acuerdo con su naturaleza, características y propósitos del organismo o entidad.
- Proteger los recursos de la institución y el Patrimonio Público en general, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.

### 2. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

La ***Autorregulación***, al promover la elaboración en forma participativa y colectiva de los principios, valores y conductas a regir en el quehacer institucional, al igual que definir los lineamientos estratégicos que permitan el cumplimiento de la función de la entidad y de sus objetivos institucionales.

### **3. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

***Responsabilidad*** al direccionar estratégicamente la institución hacia los fines constitucionales y legales, regular el comportamiento de los funcionarios hacia la prevalencia del interés general sobre el interés particular, y considerar los eventos o circunstancias capaces de afectar el desempeño de la institución.

***Igualdad***, al considerar de forma equitativa las necesidades de la sociedad y de los grupos de interés que atiende la Institución, al elaborar y ejecutar los Planes y Programas que orientan el accionar de la institución.

### **4. RELACIONES CON LOS DEMÁS COMPONENTE CORPORATIVOS DE CONTROL INTERNO**

El ***Componente Corporativo de Control Estratégico***, se relaciona a nivel externo con el entorno de la institución; a nivel interno con el ***Componente Corporativo de Control de Gestión***, al proporcionar entre los lineamientos estratégicos necesarios para la definición de las Actividades de Control, las Políticas de Manejo de la Información y de los Procesos de Comunicación de la institución. Igualmente, constituye la base y el referente para el cumplimiento de los objetivos del ***Componente Corporativo de Control de Evaluación***, al brindar los parámetros sobre los cuales se mide o examina el logro de su propósito, proveyendo los insumos necesarios para el mejoramiento continuo de la institución pública.

### **5. NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**

Corresponde a la máxima autoridad de la institución pública y a su equipo directivo, orientar las reglas, políticas, estrategias y diseñar las acciones, instrumentos y mecanismos de orden estratégico, necesarios para la correcta planificación de los órganos y Instituciones del Estado, para su funcionamiento, conforme a modelos de gestión adecuados, y la protección de sus recursos, de tal forma que se asegure el Patrimonio Público. La evaluación a su existencia, eficacia y acciones de mejoramiento permanente corresponde, en primera instancia, a la máxima autoridad, en segunda instancia a la Auditoría Interna Institucional.

### **6. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Existencia del Componente Corporativo y sus Componentes básicos en la normativa que autorregula el Control Interno de la institución.
- Coherencia del Componente Corporativo y sus Componentes básicos con los objetivos del Control Interno y de la institución.

- Definición de niveles de responsabilidad y autoridad en el diseño, desarrollo e implementación del Componente Corporativo.
- Nivel de diseño, desarrollo y efectividad del Componente Corporativo.
- Modo en que el Componente Corporativo, sus componentes y estándares favorecen los principios y valores de la institución, la planificación adecuada de sus actividades y recursos, y la administración de los riesgos que puedan inhibir el cumplimiento de sus objetivos institucionales.
- Grado de contribución del Componente Corporativo a los objetivos de control de la institución.

## 1. Componente Ambiente de Control

Conjunto de Estándares de Control que al interrelacionarse entre sí, constituyen la base de los demás componentes de Control. Otorga una conciencia de control a la institución pública, influyendo de manera profunda en la cultura organizacional de la institución y manteniendo su orientación hacia el cumplimiento de su función constitucional, legal, y la finalidad social del Estado. Define el carácter y la importancia que la institución le otorga al Control, constituyéndose en la base sobre la cual descansa su Control Interno.

El ***Ambiente de Control***, es la base sobre la cual descansa el Sistema de Control Interno al proporcionar el conjunto de circunstancias o condiciones físicas, sociales o culturales requeridas para caracterizar la manera de asumir el Control como parte del hacer cotidiano de los funcionarios públicos. Proporciona los valores y principios necesarios para favorecer una institución transparente; facilita la operación de la entidad al dotarla del recurso humano competente y suficiente para el desarrollo de su Misión, y establece la manera de coordinar las acciones en procura del logro de sus objetivos y metas.

El ***Ambiente de Control***, se genera al interactuar la integridad, los principios y valores éticos de la institución con las políticas y prácticas de promoción y desarrollo de sus funcionarios; su competencia profesional, responsabilidad, integridad y transparencia con la actitud de servicio de las autoridades gubernamentales, y con el estilo de gestión de la máxima autoridad de la institución. Propicia la probidad, la transparencia y la competencia de los funcionarios públicos a través de la construcción colectiva de una cultura organizacional orientada al servicio público.

Permite inferir tres (3) estándares de Control:

- **ACUERDOS Y COMPROMISOS ÉTICOS**
- **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**
- **PROTOCOLOS DE BUEN GOBIERNO**

### a. OBJETIVOS

- Establecer de forma consensuada y participativa con los funcionarios de todos los niveles, los referentes éticos orientadores del accionar administrativo de la institución.

- Definir normas internas, políticas, mecanismos equitativos y transparentes de ingreso, desarrollo, evaluación y retiro de los funcionarios.
- Propender porque la máxima autoridad de la institución, valore y oriente la entidad hacia el servicio público y el cumplimiento de su responsabilidad social, y defina las políticas de relación y cumplimiento de la institución con sus diferentes grupos de interés, en especial, con la sociedad.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

La ***Autorregulación***, al establecer de manera participativa con los funcionarios de la institución los valores, principios y compromisos de cumplimiento ético que previamente concertados, se adoptan como obligatorios a regir en la institución.

El ***Autocontrol***, al regular las relaciones, decisiones y acciones de los funcionarios públicos, la máxima autoridad de la institución y los directivos con sus grupos de interés internos y externos.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

***Moralidad***, al orientar las actuaciones y las responsabilidades de los funcionarios hacia el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes; los valores, principios y conductas conforme a los convenios éticos establecidos en la institución y son aceptados por la sociedad en su conjunto.

***Igualdad***, al garantizar la orientación de la gestión institucional, hacia el favorecimiento del interés general de la sociedad.

***Imparcialidad***, al dirigir sus actuaciones institucionales con objetividad, independencia y defensa de lo público en general.

## **d. RELACIÓN CON LOS COMPONENTES DEL COMPONENTE CORPORATIVO**

Con el Componente ***Direccionamiento Estratégico***, al direccionarlo hacia el comportamiento institucional deseado; los valores, principios y políticas orientadores del propósito institucional. Con la ***Administración del Riesgo***, al disponer las decisiones y acciones encaminadas a evitar la ocurrencia de eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales o potenciar la posibilidad de realización de estos objetivos.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**

La definición, mantenimiento y autoevaluación del ***Ambiente de Control*** son responsabilidad de la máxima autoridad y el equipo directivo de la institución; su observancia y ejecución corresponde a todos los funcionarios; la evaluación independiente a su cumplimiento y efectividad corresponde a la Auditoría Interna Institucional.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Existencia del Componente Ambiente de Control en la normatividad que autorregula el Control Interno de la institución.
- Coherencia de los objetivos del Componente con los objetivos de la institución.
- Existencia de los estándares de control que garantizan su operación.
- Existencia de niveles de responsabilidad y autoridad para el diseño, desarrollo, implementación y evaluación del Componente.
- Definición de la metodología de diseño, implementación y evaluación para su ejecución.
- Nivel de implementación del Componente.
- Modo en que la aplicación del Componente favorece los principios y valores de la institución y promueve los fundamentos definidos de Control Interno.
- Grado de contribución del Componente a los objetivos de la institución.

## 1.1 Acuerdos y Compromisos Éticos

Estándar de Control que establece las normas de conducta internas, y las declaraciones explícitas de los funcionarios públicos en cuanto a los principios, valores y comportamientos a seguir en la institución para el cumplimiento de la Constitución, la ley, sus reglamentos y el cumplimiento de la finalidad social del Estado.

Se materializa en referentes éticos, contruidos de manera consensuada, participativa, con los funcionarios de los diferentes niveles de la institución; contiene los principios, valores y las normas de conducta que se imponen así mismos los funcionarios públicos y que promueven la ética, la transparencia, y generan confianza en el desarrollo de la función pública de la institución, frente a los diferentes grupos de interés y, en especial, en la ciudadanía.

### a. OBJETIVOS

- Definir el marco de referencia que permita construir y mantener en forma consensuada los parámetros para la gestión ética de la institución.
- Establecer las acciones sistémicas, encaminadas a operativizar la gestión ética de la institución, generando una cultura institucional basada en la integridad y la transparencia.
- Proporcionar los parámetros y criterios requeridos para el seguimiento y la evaluación de la gestión ética.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

***Autorregulación***, al reglamentar de manera consensuada las actuaciones de los funcionarios hacia la construcción de lo público, la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida y la generación de confianza de la sociedad en la institución pública.

**Autocontrol**, en tanto predispone a los funcionarios para tomar decisiones orientadas a enfrentar las situaciones inesperadas que ponen en riesgo el cumplimiento de los valores, principios y compromisos éticos, compartidos y definidos institucionalmente.

### **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Responsabilidad, Transparencia y Moralidad**, ya que la formalización en consenso de normas de conducta con los funcionarios en sus diferentes niveles, y de su práctica en el desarrollo de la función administrativa de la institución, garantiza, en principio, el cumplimiento de la Constitución y la ley; así como el hacerse cargo por parte del funcionario de las responsabilidades que le corresponde en la institución, contribuyendo a generar una cultura institucional donde prevalecen la integridad, la visibilidad y la eficiencia de la función pública.

### **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**

Los **Acuerdos y Compromisos Éticos**, se convierten en una condición básica para la configuración de los demás estándares del Ambiente de Control, brindando las condiciones de cultura institucional necesarias para el desarrollo de la función administrativa de la entidad pública. Establece un clima institucional favorable al control, al definir el referente ético que soporta la gestión, especificar las políticas y prácticas de gestión humana y precisar el respaldo, la guía y la orientación que la máxima autoridad debe otorgar al Control Interno, para el cumplimiento de su responsabilidad institucional y social en sus procesos de dirección y administración.

### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**

Los **Acuerdos y Compromisos Éticos**, se formulan por iniciativa de la máxima autoridad institucional y su equipo directivo, quienes promueven, difunden y vigilan la observancia de los principios y valores, y prácticas éticas de sus funcionarios. Su construcción, cumplimiento y aplicación en todos los procesos y tareas, son responsabilidad de todos los funcionarios de la institución. La evaluación de su cumplimiento corresponde a los Comités de Ética de la Institución.

### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Existencia de un Código o Documento orientador de las prácticas éticas de la institución.
- Interiorización y cumplimiento del Código o referente ético por parte de los funcionarios.
- Divulgación de los Acuerdos y Compromisos Éticos en todos los públicos relacionados con la institución.
- Coherencia del contenido del Código con la función constitucional y legal de la institución, su misión, visión, valores y principios compartidos por los funcionarios.
- Grado en que los Acuerdos y Compromisos Éticos promueven el Autocontrol y la Transparencia en las conductas de los funcionarios.

- Efectividad de los Acuerdos y Compromisos Éticos, en las relaciones y conductas de los funcionarios con los diferentes grupos de interés.
- Habilidad de la institución para detectar y generar soluciones a los incumplimientos de los Acuerdos y Compromisos Éticos.
- Observancia de los contenidos de los Acuerdos y Compromisos Éticos en la definición y operación de los demás estándares del Sistema de Control Interno de la institución.

## 1.2 Desarrollo del Talento Humano

Estándar de Control que define el compromiso de la institución pública con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del funcionario público. Determina las políticas y prácticas de gestión humana a aplicar por la institución, las cuales deben incorporar los principios de justicia, equidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del desempeño de los funcionarios públicos.

La ejecución de las políticas de Desarrollo del Talento Humano, habilitan a los funcionarios para generar los resultados esperados en procura del logro de la misión de la institución. Fundamenta la comprensión de lo que se quiere de ellos, promoviendo el desarrollo de mayores conocimientos, habilidades y capacidades en función de los procesos de cambio cultural y el mejoramiento continuo que se espera de la institución.

Se materializa en políticas de gestión humana, expedidas por la máxima autoridad administrativa y que son cumplidas por su equipo directivo.

### a. OBJETIVOS

- Definir las políticas y procedimientos de selección, desarrollo de personal y desvinculación del mismo, conforme a los lineamientos establecidos por la institución y las leyes vigentes.
- Facilitar el mejoramiento de las capacidades y habilidades de los funcionarios, requeridas para el desarrollo de los propósitos institucionales.
- Garantizar una compensación justa, equitativa, conforme a la ley y sus reglamentos.
- Integrar a los funcionarios de acuerdo a los objetivos de la institución, para que encuentren en ella las posibilidades de su propio desarrollo.
- Velar porque las condiciones de trabajo de los funcionarios sean dignas, justas y ofrezcan formación a la habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

***Autorregulación***, al elaborar y formalizar en la institución las políticas que lo rigen; al establecer las políticas de administración del talento humano en relación con la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social y evaluación del desempeño.

**Autocontrol**, al promover mediante los procesos de inducción, formación y capacitación de los funcionarios, el control de sí mismos en sus competencias, conductas, eficiencia, eficacia, transparencia y celeridad al realizar su función en la institución.

### **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Igualdad**, al garantizar que todos los ciudadanos que cumplan con los requisitos de ingreso, tengan la misma posibilidad de participar en los procesos de selección y promoción, sin ser discriminados por ningún motivo.

**Imparcialidad**, al otorgar el mismo trato a todos los funcionarios en los procesos de ingreso, promoción y evaluación del personal.

**Economía**, al usar racionalmente los recursos asociados con la administración del talento humano.

**Eficiencia y Eficacia**, al seleccionar y conservar las personas cuyas capacidades, habilidades y conocimientos se ajusten a las necesidades propias de los cargos requeridos, otorgando prevalencia al logro de los propósitos institucionales.

**Publicidad**, al comunicar abiertamente las condiciones para seleccionar o promover el personal que ocupará los cargos públicos.

### **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**

El desarrollo de los Acuerdos y Compromisos Éticos, contribuye al cumplimiento de los objetivos del **Componente Ambiente de Control**, en tanto garantiza a la institución el personal íntegro, apto y comprometido con los propósitos institucionales y con el servicio público. Propicia la continuidad en las acciones requeridas para la formación ética; fija los parámetros de la actuación orientadora de las relaciones laborales dentro de la institución, y crea un clima de confianza interna que favorece la flexibilidad y la descentralización en la toma de decisiones.

Su integración con los **Protocolos de Buen Gobierno**, fortalece la capacidad institucional para interpretar el entorno, responder de manera adecuada a las necesidades de la sociedad y diferentes grupos de interés externos. Refuerza el compromiso de los funcionarios con los propósitos constitucionales y legales, aplicables al organismo o entidad, desarrollando las competencias requeridas para el ejercicio de su función. Propicia en la institución un clima institucional favorable al control y al servicio público.

### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

Las políticas y prácticas para el Desarrollo del Talento Humano están a cargo de la máxima autoridad de la institución y del nivel directivo. Todos los funcionarios son responsables por su acatamiento, ejecución y evaluación. La Auditoría Interna Institucional es responsable de su evaluación independiente.

### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Existencia de la normativa interna que autorregula el diseño de los cargos y define los perfiles para cada uno de ellos.
- Coherencia de las políticas y prácticas en *Desarrollo del Talento Humano*, con los propósitos de la institución.
- Existencia de políticas orientadoras a los procesos de selección, inducción, reinducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social y evaluación.
- Difusión y conocimiento de las políticas en todos los niveles de la institución.
- Modo en que las políticas y prácticas de *Desarrollo del Talento Humano* favorecen la transparencia, igualdad, imparcialidad, economía, eficiencia, eficacia y publicidad de las operaciones.
- Manera en que las políticas y prácticas éticas genera *Autocontrol* en las conductas de los funcionarios.
- Nivel de satisfacción de los funcionarios con las políticas de *Desarrollo del Talento Humano* de la institución y su ejecución.
- Nivel de impacto de las políticas de *Desarrollo del Talento Humano* en el desempeño de los funcionarios.

### 1.3 Protocolos de Buen Gobierno

Estándar de Control que define la filosofía, el modelo de administración y el estilo de dirección de la máxima autoridad y los directivos de los organismos y Instituciones, quienes deberán distinguirse por su competencia, integridad, transparencia y responsabilidad pública. Constituye la forma adoptada por la máxima autoridad y el nivel directivo para guiar u orientar las acciones de la institución hacia el cumplimiento de su misión, en el contexto de la finalidad social del Estado.

Se materializan en Códigos de Buen Gobierno que definen la formulación, ejecución y evaluación de políticas orientadas hacia una gestión legal y socialmente responsable de la máxima autoridad y su equipo directivo, centrada en la ética, la transparencia y en su compromiso con el control. Genera el estilo de dirección y la forma en que una institución es administrada, y de allí la importancia de sus creencias, valores, conductas, comportamientos, formación, experiencia, competencia y responsabilidad de las autoridades elegidas o nombradas para administrar el Estado.

Si bien los efectos de los **Protocolos de Buen Gobierno** son casi siempre intangibles, su influencia se materializa en la frecuencia y la calidad de la interacción entre los niveles directivos, funcionales y operativos de la entidad; la capacidad de influir sobre los funcionarios públicos, para contribuir a la obtención de los propósitos de la institución y al mejoramiento de su productividad y competitividad, todo lo cual redundará en el fortalecimiento del Estado y en el mejoramiento de las relaciones de la entidad con la sociedad civil, dejando una impronta en el comportamiento

institucional, aún cuando el período del gobernante o máxima autoridad de la institución haya terminado su periodo de gestión.

## **a. OBJETIVOS**

- Definir un estilo de gestión responsable en la institución pública, orientado al cumplimiento de las normas y las necesidades de los grupos de interés a los que atiende, haciendo prevalecer el interés general sobre el interés particular.
- Garantizar la transparencia que debe distinguir el ejercicio del poder público, dando cuenta de la gestión y sus resultados, del manejo de los recursos y del cuidado del Patrimonio Público a los diferentes grupos de interés.
- Fortalecer el compromiso de la máxima autoridad y demás funcionarios frente al Control Interno, como base de la eficiencia y eficacia de la gestión en la administración pública.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

***Autorregulación y la Autogestión***, al oficializar en la postura de la máxima autoridad, en sus políticas y regulaciones, la manera como la institución será administrada.

***Autocontrol***, al definir la máxima autoridad y su equipo directivo cuál es su compromiso y cumplimiento frente al Control Interno, en todos los aspectos de la institución pública.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

***Responsabilidad y Transparencia***, al sustentarse en la valoración y el respeto de la máxima autoridad de la institución y su equipo directivo, en el cumplimiento de una función orientada al beneficio del interés general, en la visibilidad que le otorga, y en su capacidad de rendir cuentas a la sociedad.

***Moralidad***, a través del compromiso decidido y constante de la máxima autoridad por el cumplimiento de las normas constitucionales y legales, las propias de la institución, orientando su hacer hacia el cumplimiento de la finalidad social del Estado.

***Economía, Eficiencia y Eficacia***, en tanto promulga y promueve políticas orientadas hacia la austeridad en el manejo de los recursos públicos, y a la generación de bienes y servicios de calidad que requiera la ciudadanía.

## **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**

Los ***Protocolos de Buen Gobierno***, favorecen el *Ambiente de Control* en la medida en que la máxima autoridad fortalece el compromiso de los directivos con la cultura del Autocontrol, con el sentido de lo público y con la importancia del Control Interno para el mejoramiento institucional de la Administración Pública.

Fortalece el *Desarrollo del Talento Humano*, al cumplir los preceptos constitucionales y legales en esta materia; al promover de manera decidida y comprometida, las políticas y prácticas necesarias

para el aprovechamiento del conocimiento y habilidades del funcionario, en bien de la institución y de la sociedad en general. Se sirve, además, de los procesos y programas de formación y capacitación, para mejorar sus competencias en procura del mejoramiento continuo de la institución.

### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad de los *Protocolos de Buen Gobierno* recae en la máxima autoridad de la institución y su equipo directivo, quienes deben garantizar que sus actuaciones se ajusten a la ley, se orienten hacia el cumplimiento del propósito institucional, al trabajo por el interés general y al cumplimiento de la función social del Estado.

### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno de los procedimientos, instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Formulación de políticas de compromisos y relación de la institución con sus grupos de interés externos y, en especial, con la sociedad.
- Grado de cumplimiento de los compromisos de la máxima autoridad y los directivos con los grupos de interés externos.
- Compromiso de las autoridades gubernamentales con el cumplimiento de los objetivos, principios y fundamentos del Control Interno.
- Nivel de responsabilidad, eficiencia, eficacia y economía de la máxima autoridad con la asignación y uso mesurado y racional de los recursos.
- Existencia y cumplimiento de políticas para la resolución de conflictos internos y externos, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Promoción, divulgación y compromiso de las autoridades gubernamentales con los métodos, procedimientos, políticas y objetivos propios del Control Interno.
- Nivel de cumplimiento de las autoridades gubernamentales de las recomendaciones provenientes de la Autoevaluación, de la Evaluación Independiente y de las generadas por los órganos externos de control del Estado.
- Modo en que las políticas y prácticas de los directivos han promovido el Autocontrol y la ética en las conductas de los funcionarios.
- Grado de transparencia en la actuación de la máxima autoridad y el equipo directivo de la institución.

## **2. Componente Direccionamiento Estratégico**

Conjunto de Estándares de Control que al interrelacionarse entre sí, determinan el marco de referencia que orienta la institución pública hacia el cumplimiento de su Misión, el alcance de su Visión y el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Define la ruta organizacional que deberá seguir la institución para el logro de sus objetivos misionales. Requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior de la institución pública. Encamina la operación de la institución bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia, requeridos por los diferentes grupos de interés, así como bajo los parámetros de control y evaluación a regir en la institución.

Se hace necesario, por lo tanto, establecer su composición correlacionando los siguientes tres (3) estándares de control:

- **PLANES Y PROGRAMAS**
- **MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS**
- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

## **a. OBJETIVOS**

- Definir los planes y programas requeridos para desarrollar la función constitucional y legal de la institución, en consonancia con las necesidades de la sociedad o públicos internos y externos a los cuales atiende.
- Determinar el Modelo de Gestión que desarrolle la función constitucional y legal del organismo o entidad pública, en armonía con los planes, programas y proyectos institucionales.
- Conformar la estructura organizacional que articulada al Modelo de Gestión permite el cumplimiento de la misión y propósito de la institución.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autogestión**, en tanto determina la predisposición de la máxima autoridad de la institución y su nivel directivo a la planificación económica, social, institucional y financiera, necesaria a la institución, así como su responsabilidad para definir los métodos y procedimientos que desde el punto de vista institucional, garantizan su ejecución en bien del cumplimiento de su función y de sus grupos de interés internos y externos. Todos sus estándares deben consolidarse en una norma interna que regula el comportamiento institucional, la coordinación de las acciones y los flujos de información necesarios para lograr su propósito.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Responsabilidad**, al orientar la institución hacia la satisfacción de los compromisos adquiridos con sus grupos de interés. Convoca a los funcionarios públicos alrededor del cumplimiento de los objetivos institucionales; armoniza la función constitucional y legal con las necesidades de la sociedad y demás grupos de interés, en un conjunto coherente de planes, procesos y estructura organizacional que permita su cumplimiento.

**Transparencia**, al concertar, promulgar y difundir entre todos los públicos interesados, sean estos internos o externos, los propósitos de la gestión, los proyectos estratégicos y los planes a desarrollar en un período de tiempo determinado.

**Imparcialidad**, al orientar los criterios para la definición de los planes y programas hacia el interés general, en igualdad de condiciones para todos los ciudadanos y grupos de interés de la institución.

#### **d. RELACIÓN CON OTROS COMPONENTES DEL COMPONENTE CORPORATIVO**

El **Componente Direcciónamiento Estratégico** se sirve del *Ambiente de Control* al considerar las Políticas y prácticas de *Gestión Humana*, bajo un estilo de dirección responsable y al establecer los *Planes y Programas* necesarios para el cumplimiento de la función constitucional de la entidad; al definir un *Modelo de Gestión por Procesos*, coherente con la función y misión de las Instituciones, y al diseñar o adecuar una *Estructura Organizacional* eficiente con el fin de mantenerla consecuente con los propósitos y los lineamientos institucionales.

Este Componente fundamenta la *Administración de Riesgos*, dado que las políticas definidas para neutralización o manejo, se orientan a prevenir los eventos que pueda causar algún daño o inhibir el cumplimiento de los planes, programas, procesos y objetivos de la institución.

#### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

El diseño de este Componente es responsabilidad de la máxima autoridad de la institución y sus directivos, quienes consultan y concertan con la sociedad y los diversos grupos de interés, la definición y priorización de las acciones necesarias para el mejoramiento de su calidad de vida, y/o cumplimiento de obligaciones. Le corresponde, además, la adecuada difusión y alineación de los funcionarios alrededor de los propósitos de la Institución. Los demás niveles son responsables por su ejecución y constante evaluación de su cumplimiento.

#### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Existencia del *Componente Direcciónamiento Estratégico* en la normatividad que autorregula el Sistema de Control Interno.
- Coherencia de los objetivos del Componente con los objetivos del Componente Corporativo.
- Existencia de los Componentes que garantizan su operación.
- Existencia de niveles de responsabilidad y autoridad para la implementación y evaluación del Componente.
- Definición de la metodología de diseño, implementación y evaluación, en la metodología de autorregulación del Sistema de Control Interno.
- Nivel de implementación del Componente.

- Grado de contribución a los objetivos de control de los demás componentes.

## 2.1 Planes y Programas

Estándar de Control que permite modelar la proyección de los organismos y Instituciones a corto, mediano y largo plazo, e impulsar y guiar sus actividades hacia las metas y los resultados previstos. Formaliza las estrategias de la organización para dar cumplimiento a su misión, visión y objetivos institucionales esperados, en un período de tiempo determinado, asegurando adicionalmente los recursos necesarios para el logro de los fines de cada Institución.

Los **Planes**, constituyen un curso de acción preparado de manera anticipada con un propósito consciente, en el cual se establece la secuencia lógica y ordenada de acciones a realizar para lograr los objetivos globales de la Institución. Tiene en cuenta los recursos de la institución y las capacidades de sus funcionarios. Se estructura en Programas y Proyectos, que requieren a su vez de Políticas para ejecutarse adecuadamente, las cuales constituyen reglas o guías de acción que expresan los límites para llevar a cabo los Planes y Programas.

Los **Programas**, ordenan las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos del Plan e ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las Políticas, serán logrados los objetivos. A su vez los Programas se estructuran en *Proyectos*, los cuales a su vez concretan las metas y objetivos de los Programas en un conjunto de acciones específicas en el tiempo, que permiten el logro de los objetivos propuestos.

### a. OBJETIVOS

- Realizar los proyectos de largo, mediano y corto plazo, que permitan el desarrollo de las actividades de orden social, económico y financiero de los organismos y Instituciones, en cumplimiento de la finalidad social del Estado.
- Definir y programar las acciones necesarias para asegurar el desempeño de la función asignada por Constitución, por ley u otra norma a la Institución que garantice el cumplimiento de su misión y sus objetivos de orden social.
- Asegurar los recursos necesarios para el cumplimiento de los Planes, a fin de cumplir con las acciones programadas en el desarrollo de los programas y proyectos de inversión.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

**Autorregulación:** Con base a las leyes y normas que le son aplicables, proporciona los lineamientos y flujos de información y de acciones requeridas para dar cumplimiento a los objetivos.

**Autogestión:** Al definir y dar las pautas para la coordinación de las acciones pertinentes a la satisfacción de los propósitos y objetivos institucionales.

**Autocontrol:** Permite una actividad de vigilancia permanente de los funcionarios sobre el cumplimiento de metas y objetivos.

## c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Responsabilidad:** Los Planes y Programas fortalecen la responsabilidad al formularse de acuerdo con las normas, los compromisos de buen gobierno y de eficiente administración pública de la Máxima Autoridad y sus directivos.

**Transparencia:** Los planes y programas brindan claridad respecto a la orientación estratégica de la institución, el cumplimiento de su Misión y su Visión de futuro.

**Imparcialidad:** Prima el interés general sobre el particular en la formulación de Planes y Programas.

## d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Los **Planes y Programas**, favorecen el *Direccionamiento Estratégico* en tanto definen los objetivos, las estrategias, las políticas y los proyectos necesarios para el cumplimiento de la función constitucional y legal de la institución. Garantizan, además, la adecuada asignación de los recursos para hacerlos posibles.

Los **Planes y Programas** se convierten conjuntamente con las competencias legales y el mandato constitucional, en el fundamento para la definición del *Modelo de Gestión*, al aportar el conjunto de objetivos requeridos para orientar las acciones de ejecución de la institución hacia su cumplimiento. Fundamenta la *Estructura Organizacional*, cuya función es establecer los mecanismos de coordinación requeridos para la realización de los propósitos institucionales en armonía con el *Modelo de Gestión* aprobado.

## e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Los **Planes y Programas**, son responsabilidad del más alto nivel de la institución, ya que la Planeación Estratégica es responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad y su Equipo Directivo, quienes de manera coordinada y acordada con sus grupos de interés, externos y/o internos, definen las principales líneas de acción para satisfacer sus necesidades de acuerdo con las funciones y competencias de la institución, las cuales de manera coherente y armonizada, deben garantizar el cumplimiento de la función, la misión y la visión de la institución.

La evaluación independiente se encuentra a cargo de la Auditoría Interna Institucional.

## f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos, instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Existencia del Plan Estratégico, Planes de Acción, Presupuesto y demás Planes, según las características propias del organismo o entidad.
- Coherencia entre la definición de la Misión y Visión institucionales, las competencias y funciones asignadas a la institución por la Constitución y la ley.

- Grado de concertación de los Planes y Programas, con los grupos de interés directamente relacionados a la institución.
- Coherencia entre la definición de los objetivos estratégicos y las necesidades de la sociedad o públicos atendidos por la entidad.
- Compromiso de la máxima autoridad con la ejecución de los planes y programas requeridos para el cumplimiento de la función constitucional y legal de la institución.
- Divulgación de los Planes y Programas a los diferentes públicos internos y externos.
- Conocimiento y compromiso de los funcionarios con los planes y programas relacionados con el desarrollo de su función.
- Coherencia interna entre los planes estratégicos, operativos y los presupuestos de la entidad.

## 2.2 Modelo de Gestión por Procesos

Estándar de control que determina con enfoque sistémico; la configuración de los procesos que soportan la función, misión, visión, objetivos estratégicos y la operación de la institución pública, armonizando en su interrelación, interdependencia y relación causa – efecto, una ejecución eficiente y el cumplimiento de su función administrativa.

El Modelo de Gestión por Procesos se materializa en la Cadena de Valor o Mapa de Procesos de la institución, la cual contiene los Macroprocesos, Subprocesos y Procesos necesarios para garantizar su correcta operatividad. Permite administrar la institución pública como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en comité y disponer de los recursos necesarios para su realización.

### a. OBJETIVOS

- Establecer el modelo de operación más eficiente al hacer de la institución pública, de tal manera que le permita ejecutar con eficiencia, eficacia, celeridad, integridad y transparencia su función.
- Definir la Cadena de Valor que armonice el mandato constitucional y legal con los Planes, Programas y la gestión de operaciones de la institución.
- Determinar la coordinación de acciones y decisiones necesarias para obtener los resultados, bienes o servicios, objeto del cumplimiento de los propósitos institucionales del organismo o entidad pública.
- Mantener la efectividad de los compromisos misionales de la institución, los cuales propenderán por mejores resultados en bienes y servicios a los diferentes grupos de interés.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

La **Autorregulación**, al definir un patrón de trabajo institucional orientado a garantizar el cumplimiento de la función constitucional y legal al organismo o entidad pública.

El **Autocontrol**, dado que permite a cada funcionario conocer sus funciones y responsabilidades, y ejecutarlas de manera sistémica y coordinada con los demás funcionarios.

La **Autogestión**, ya que permite definir y regular las políticas necesarias para la coordinación de las acciones pertinentes a la satisfacción de los propósitos y objetivos institucionales.

### **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Responsabilidad**, al definir los Macroprocesos y Procesos, teniendo en cuenta los preceptos constitucionales y legales, la misión y la visión de la institución.

**Economía**, al identificar con precisión los insumos para cada proceso, conforme a las condiciones de calidad y cantidad requeridas, lo que facilita y hace eficiente y transparente los procesos de adquisición o contratación de la institución.

**Eficiencia**, al evitar la duplicidad de funciones y procesos.

**Eficacia**, al definir la Cadena de Valor o Mapa de Procesos, de manera coherente y armónica con los Planes, Programas y las competencias asignadas por la Constitución y las leyes.

### **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El **Modelo de Gestión por Procesos** contribuye al cumplimiento del Componente **Direccionamiento Estratégico**, al definir los procesos básicos sobre los cuales debe enfocarse la institución, para mantenerse alineada con sus propósitos y las necesidades de la sociedad o públicos que atiende, de una manera eficiente y eficaz.

Adicionalmente, facilita la definición de una **Estructura Organizacional** eficiente, que permita coordinar y mantener bajo control cada uno de los macroprocesos y procesos definidos, a fin de obtener de ellos los productos y/o servicios que satisfagan las expectativas de la ciudadanía y de los grupos de interés.

### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La definición, implementación y divulgación del **Modelo de Gestión por Procesos** es responsabilidad de la máxima autoridad de la institución y su equipo directivo, quien se apoya en un comité o grupo designado para su diseño, evaluación y actualización permanente.

La evaluación independiente se encuentra a cargo de la Auditoría Interna Institucional.

### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.

- Existencia de un Normograma que incluya la base legal que garantiza los objetivos de cumplimiento de orden constitucional, legal y reglamentario de la institución.
- Formulación de un Modelo de Gestión por Procesos que contenga la identificación de los macroprocesos estratégicos, misionales y de apoyo; los procesos, subprocesos y actividades que los ejecutan.
- Coherencia entre los objetivos de los macroprocesos que conforman la Cadena de Valor, con los propósitos consignados en el Mandato Constitucional.
- Armonía entre los objetivo de los macroprocesos con el conjunto de Planes y Programas que rige a la entidad.
- Coherencia entre los objetivos de los subprocesos, procesos y macroprocesos.
- Conocimiento y compromiso de la máxima autoridad y de los funcionarios con el Modelo de Gestión por Procesos.
- Armonía y consistencia entre los objetivos, insumos y productos de los procesos y subprocesos.
- Socialización del Modelo de Gestión por Procesos entre los funcionarios.
- Niveles de capacitación y entrenamiento de los funcionarios en el manejo del Modelo de Operación.

## 2.3 Estructura Organizacional

Estándar de Control que articula los cargos, funciones, procesos, relaciones y niveles de responsabilidad y de autoridad en cada institución, de tal forma que facilite, dirija y ejecute los procesos y actividades definidos conforme a la Constitución Nacional y normativas legales existentes. Debe ser coherente con la función y misión de la institución, y tener flexibilidad para adaptarse a las exigencias y procesos de cambio permanente.

Se construye a partir del *Modelo de Gestión Por Procesos*, generando las unidades organizacionales y los flujos de información, comunicación, autoridad y responsabilidad de la institución, con base en el desarrollo detallado de los procesos, actividades y sus interrelaciones, a partir de lo cual se diseñan los cargos requeridos, se definen los niveles de responsabilidad, grado de autoridad y se determina la asignación de las horas de trabajo.

Su diseño consulta los requerimientos legales, que imponen características particulares a cada institución pública en el cumplimiento de la función fundamental que dentro del Estado le corresponde. En este sentido, mantiene activa la función constitucional, garantiza la eficiencia y la racionalidad en el uso de los recursos.

Al asegurar la armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realiza cada área de la institución, con las competencias constitucionales y legales, los objetivos establecidos en los *Planes y Programas*, y la Cadena de Valor definida en el *Modelo de Gestión por Procesos*, la **Estructura Organizacional** mantiene la entidad direccionada hacia sus propósitos institucionales.

## a. OBJETIVOS

- Definir las unidades funcionales de la institución en sus diferentes niveles, asociadas con su Modelo de Gestión por Procesos.
- Facilitar el desempeño de la institución definiendo los cargos, funciones y relaciones necesarias a su gestión.
- Garantizar armonía y coherencia de la institución entre el planeamiento estratégico y el desarrollo de la función.
- Articular previamente las competencias establecidas por la Ley, los objetivos, planes y programas, a las actividades asignadas a cada unidad funcional.
- Adaptar el funcionamiento de la institución al entorno político, económico y social, facilitando la toma de decisiones y la comunicación más directa entre la entidad y sus grupos de interés.

## b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

***Autorregulación:*** Cada entidad pública, tiene autonomía administrativa para determinar, con base en la ley y las normas que le son aplicables, la Estructura Organizacional adecuada a sus fines y funciones.

***Autocontrol:*** Proporciona los lineamientos, flujos de información y acciones requeridas para dar cumplimiento a los objetivos de cada unidad funcional de la institución y las tareas asignadas a cada uno de los funcionarios.

## c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

***Economía, Eficiencia y Eficacia,*** al permitir el diseño de la Estructura Organizacional bajo los parámetros de necesidades reales de la entidad, preparación y competencia de los funcionarios y racionalización de los recursos públicos.

***Celeridad,*** al diseñar los flujos de trabajo e información bajo el criterio de racionalización de trámites.

## d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La ***Estructura Organizacional*** interactúa con el *Modelo de Gestión por Procesos*, no sólo al recibir de éste el conjunto de actividades y acciones necesarias para dar cumplimiento al mandato constitucional y legal de la institución, sino también al proporcionar la definición de los niveles de autoridad y responsabilidad requeridos para la operación efectiva de los procesos y actividades, previamente definidas como necesarias a la operación de la institución.

## e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

El diseño y actualización de la **Estructura Organizacional** son responsabilidades asignadas a la máxima autoridad de la institución y su equipo directivo, quienes deberán aprobar su diseño y reglamentación, conforme a las necesidades y características de la institución y su entorno. Su operación y adecuado cumplimiento está a cargo de cada una de las dependencias y funcionarios que integran la institución. La evaluación independiente a su adecuado funcionamiento corresponde a la Auditoría Interna Institucional.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Coherencia y armonía de la Estructura Organizacional, con el Modelo de Gestión por Procesos.
- Grado en que la Estructura Organizacional permite coordinar las acciones necesarias para cumplir con las funciones asignadas a la entidad pública por la Constitución y la ley.
- Grado en que permite y facilita el cumplimiento de la función y los objetivos contenidos en los Planes y Programas de la institución.
- Nivel de Flexibilidad y grado de adaptación a los cambios legales e institucionales.
- Grado de adaptación a las necesidades cambiantes del entorno, según los parámetros establecidos, relacionados con los niveles de estabilidad, complejidad y diversidad.
- Existencia de Manuales de Procedimiento en los cuales se detallen los pasos secuenciales requeridos para el ejercicio de los cargos.
- Respaldo de la alta dirección para la adaptabilidad de la Estructura Organizacional a los cambios y requerimientos del entorno.

## **3. Componente Administración de Riesgos**

Conjunto de estándares de Control que al interrelacionarse entre sí permiten a la institución pública estudiar, evaluar y gestionar aquellos eventos, tanto internos como externos, positivos o negativos que puedan potenciar, afectar o impedir el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales. Habilita la institución para emprender las acciones necesarias de protección y aseguramiento, aprovechando las oportunidades que se presenten cuando estos eventos son positivos, y neutralizando o administrando los efectos ocasionados por su ocurrencia, cuando dichos eventos fueren negativos.

Reconoce la presencia de la incertidumbre en todas las actividades requeridas en una entidad pública, para dar cumplimiento a su misión constitucional y legal. Permite previamente a la institución, estudiar y evaluar aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, habilitándola para emprender las acciones necesarias de protección y aseguramiento contra los efectos ocasionados por su concurrencia.

Para ello, es necesario conocer el entorno de la institución y el reconocimiento de los riesgos que afectan el cumplimiento de su funcionamiento; es vital el análisis, valoración y definición de las alternativas de manejo de los riesgos. Se materializa en procedimientos, metodologías y definición de políticas para el adecuado tratamiento de los riesgos; propicia el crecimiento y desarrollo de la institución y favorece el cumplimiento de su función institucional.

Se define bajo la siguiente estructura de Estándares de Control:

- **CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO**
- **IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**
- **ANÁLISIS DE RIESGOS**
- **VALORACIÓN DE RIESGOS**
- **POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

## **a. OBJETIVOS**

- Asegurar el logro de los objetivos estratégicos propuestos, desde la perspectiva de la misión y la visión institucional.
- Preservar la obtención de los resultados, bienes y servicios de la sociedad y diferentes grupos de interés internos y externos.
- Utilizar en forma efectiva los recursos de la institución para resguardarlos de daños o pérdidas.
- Evitar pérdidas económicas ocasionadas por la materialización de un riesgo.
- Resguardar el Patrimonio Público.
- Garantizar la creación de espacios que favorezcan la comunicación y la confiabilidad de los reportes.
- Mitigar los daños al medio ambiente con el producto de las actividades de la entidad.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

***Autorregulación***, al definir, promulgar y hacer cumplir las políticas y normativas que permitan formular la situación del entorno, identificar, analizar y valorar los riesgos para su adecuado tratamiento, conforme a los objetivos institucionales.

**Autogestión**, al tratar los eventos que afecten el cumplimiento de los objetivos y generar la formulación de estrategias para el logro de los mismos. Proporciona conocimientos sobre los riesgos, sus causas, agentes generadores y efectos potenciales, lo cual se relaciona con la capacidad de los funcionarios.

**Autocontrol**, al establecer las acciones y estrategias que permitan el cumplimiento de las metas de la institución.

### **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Responsabilidad**, al orientar la cultura organizacional de todos los funcionarios al proceso permanente de identificación y valoración de los riesgos, incrementando de esa forma la capacidad y competencia institucional para interpretar y satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés, definiendo las medidas de prevención y protección contra los eventos externos o internos que pueda inhibir una buena gestión.

**Economía, Eficiencia y Eficacia**, al definir las medidas de protección de los recursos y prevención de eventos que puedan impactar negativamente la función y operación de la institución, e impliquen un desvío de los propósitos institucionales.

### **d. RELACIÓN CON OTROS COMPONENTES DEL COMPONENTE CORPORATIVO**

La **Administración de Riesgos** se vale del *Ambiente de Control*, cuando los acuerdos, compromisos y prácticas éticas de la institución establecen la responsabilidad sobre la prevención de riesgos.

Asimismo, utiliza los resultados generados en el *Componente Dirección Estratégico* para el análisis de los riesgos a nivel de los procesos, permitiendo que en el momento de la ejecución de la función de la entidad, se tengan en cuenta los riesgos y en qué forma deben ser tratados.

De manera específica toma los resultados de los *Componentes Ambiente de Control y Dirección Estratégico*, para establecer el Contexto Estratégico en el análisis de los riesgos capaces de afectar el desempeño institucional.

Con el *Componente Corporativo de Control de Gestión*, al verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos utilizados para tratar el tema de riesgo, y con el *Componente Corporativo Control de Evaluación*, al emitir un juicio sobre si se adoptan o no todas las medidas necesarias a los efectos de controlar el impacto que genera un evento negativo o la oportunidad, en el caso de eventos positivos a la entidad.

### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La **Administración de Riesgos** es responsabilidad del nivel directivo de la institución y su equipo directivo, los cuales, a través de los diferentes comités o conformación de grupos de trabajo internos, identifican y valoran los riesgos, definen las políticas y dan respuestas adecuadas para su manejo. Se convierten, por lo tanto, en un proceso permanente e inherente a todas las áreas organizacionales de la entidad y, en especial, de la unidad de Auditoría Interna Institucional, la cual tiene bajo su responsabilidad la evaluación independiente.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Existencia del Componente Administración de Riesgos en la normatividad que autorregula el Control Interno.
- Coherencia entre los objetivos del Componente y los del Componente Corporativo.
- Existencia de los estándares que garantizan su operación.
- Existencia de niveles de responsabilidad y autoridad para la implementación y evaluación del Componente.
- Existencia de normas reglamentarias que definan términos o palabras claves.
- Definición de la metodología de diseño, implementación y evaluación, en la metodología de autorregulación del Sistema de Control Interno.
- Aplicación de técnicas apropiadas de identificación, análisis y valoración de riesgos.
- Socialización de la información obtenida de la identificación, análisis y valoración de los riesgos.
- Grado de implementación del Componente.
- Monitoreo permanente de los controles establecidos y evaluación de la efectividad de los mismos.
- Modo en que la aplicación del Componente favorece los principios y promueve los fundamentos definidos en el Control Interno.
- Existencia de un proceso permanente e interactivo entre los responsables de la administración, técnicos y operativos, que permita la identificación, análisis y valoración de riesgos.

### **3.1 Contexto Estratégico de Riesgos**

Estándar de Control que permite configurar el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la institución pública frente a los eventos que pueden afectar o potenciar el cumplimiento de sus objetivos. Se diseña como producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que pueden generar estos eventos. Determina la relación de la institución con el entorno; tiene en cuenta su función y su misión; el conjunto de la organización, los aspectos operativos, financieros, legales y lo que esperan sobre la gestión de cada institución los diferentes grupos de interés.

Define el primer nivel de exposición de la institución al riesgo, causado por la falta de conocimiento de las situaciones generadoras del mismo, lo cual podría llevarla en dirección contraria a lo establecido en la Constitución, leyes y reglamentos relativos a su función, misión, visión y objetivos.

## a. OBJETIVOS

- Establecer las debilidades o fortalezas que posee la institución, a fin de enfrentar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de su función y de la misión institucional.
- Determinar aquellas oportunidades o amenazas provenientes del entorno, susceptibles de afectar el cumplimiento de los propósitos de la entidad.
- Definir criterios de clara orientación de protección de la institución, lo que conlleva a garantizar el cumplimiento de su función y misión institucional.

## b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

**Autorregulación**, al generar la expedición de la normativa necesaria a regular lo correspondiente al interior de la entidad. Además, al ser parte integral de la metodología de la *Administración de Riesgos*, aporta conocimientos y habilidades propias del *Autocontrol* y la *Autogestión*, como prácticas corrientes dentro de la entidad.

## c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Responsabilidad**, al tener en cuenta aquellos aspectos internos y externos que pueden afectar el logro de los propósitos de la institución, facilitando la identificación, valoración y toma de medidas de respuesta a los riesgos, reduciendo la probabilidad del suceso y los efectos sobre los productos y servicios requeridos por la sociedad y los demás grupos de interés de la entidad pública.

## d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

El **Contexto Estratégico de Riesgos** contribuye al cumplimiento de los propósitos de la *Administración de Riesgos* al proporcionar la información necesaria sobre las debilidades y amenazas que existen en el entorno para la identificación, la valoración de los riesgos y la posterior definición de las Políticas de Riesgos. Una adecuada elaboración del **Contexto Estratégico de Riesgos** facilita la Identificación del Riesgo, al generar los criterios para analizar las capacidades y habilidades internas, y los aspectos significativos del entorno susceptible de generar eventos que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos. Posibilita el *Análisis y la Valoración de Riesgos*, al proporcionar datos para estimar el grado de exposición a ellos por parte de la institución. Por último, permite orientar las Políticas de Riesgos hacia el manejo de los riesgos relacionados con los aspectos más estratégicos de la institución.

## e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

El **Contexto Estratégico de Riesgos** es responsabilidad de la máxima autoridad y su equipo directivo, apoyado por los diferentes comités técnicos que proveen información para establecer las

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el cumplimiento de la función de la institución. La evaluación independiente se encuentra a cargo de la Auditoría Interna Institucional.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Existencia de un proceso orientado a la identificación de las oportunidades y amenazas generadas por el entorno, en base al análisis de información externa y en el elaborado para el diseño de los Planes y Programas.
- Identificación de las fortalezas y debilidades evidenciadas en la definición de los Planes y Programas.
- Identificación de las fortalezas y debilidades causadas por el diseño y operación del Modelo de Gestión por Procesos.
- Identificación de las fortalezas y debilidades generadas por el diseño y operación de la Estructura Organizacional.
- Existencia de una metodología apropiada para el análisis del Contexto Estratégico.
- Efecto del análisis del Contexto Estratégico en los demás estándares del Componente Administración de Riesgos.

### **3.2 Identificación de Riesgos**

Estándar de Control que permite conocer potenciales eventos negativos, estén o no bajo el control de la institución pública, que pueden afectar desfavorablemente el logro de sus objetivos, convirtiéndose en un posible riesgo. Se establece como un procedimiento que ayuda al reconocimiento de los acontecimientos o sucesos que tienen un impacto negativo en el alcance de los objetivos de la institución pública, permitiendo identificar sus agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia.

La *Identificación de Riesgos*, se realiza a nivel de los procesos que componen el Modelo de Gestión por Procesos. Para ello, se interroga acerca de los eventos generados por el entorno al interior de la institución, que pueden afectar el logro del objetivo de cada proceso y de la entidad en general. De la respuesta obtenida se pueden inferir los riesgos, los cuales deben ser analizados permitiendo decidir si realmente afectan cada proceso en estudio y su impacto en la institución, quién o qué los puede generar, por qué razones y cuáles pueden ser sus efectos.

#### **a. OBJETIVOS**

- Determinar las causas de los sucesos identificados como riesgos para la institución.

- Identificar los agentes generadores de dichos eventos.
- Precisar los efectos que los riesgos puedan ocasionar a la entidad.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

***Autorregulación***, al establecer los métodos y procedimientos que identifican los riesgos en los diferentes niveles institucionales. Para su reglamentación, se tendrá como plataforma las diferentes disposiciones legales.

***Autogestión***, cuando la institución es capaz de utilizar la identificación de los riesgos para su aprovechamiento en la implementación de análisis, de manera eficiente, eficaz, en los procesos para enfrentar los riesgos.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

***Eficacia***, al tener la capacidad de identificar los sucesos que afectan el desempeño institucional. Determina los eventos posibles para mantener la institución orientada hacia la obediencia de sus propósitos y apoyar las decisiones que permitan reducir las causas y efectos de los eventos dañinos para su desarrollo.

## **d. RELACIONES CON OTROS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Requiere de los insumos proporcionados por el *Contexto Estratégico de Riesgos* sobre las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, a fin de precisar las causas, agentes generadores y efectos de los riesgos. Sirve de base para el *Análisis de Riesgos y la Valoración de Riesgos*, al aportar los insumos requeridos para determinar la frecuencia, gravedad y priorización de los riesgos; da paso a la definición de los criterios que fundamentan el diseño de *Políticas de Administración de Riesgos*, necesarias para garantizar el control de las causas y los efectos ocasionados por la materialización de los riesgos.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad en la identificación de riesgos descansa en el nivel directivo de cada institución, estableciendo las políticas, acciones, procesos y procedimientos para ello.

Los demás niveles tendrán la responsabilidad de mantener metodologías y procedimientos de permanente interrelación con todos los procesos de la institución, para detectar posibles áreas de riesgo. La evaluación independiente se encuentra a cargo de la Auditoría Interna Institucional.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Sistema de Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Fundamentación de la Identificación de Riesgos en el Estándar del Contexto Estratégico.
- Aplicación de la Metodología de Identificación de Riesgos en todos los macroprocesos, procesos y actividades que conforman el Modelo de Gestión de la institución.
- Descripción de cada uno de los riesgos que afectan el desempeño de los macroprocesos, procesos y actividades.
- Identificación precisa de los efectos de cada riesgo en los macroprocesos, procesos y actividades que se materializan.
- Identificación precisa de los agentes generadores de cada uno de los riesgos, en los macroprocesos, procesos y actividades donde podrían materializarse.
- Determinación y descripción de las causas de los riesgos.
- Coherencia entre la descripción de los riesgos, sus efectos, agentes generadores y causas.
- Validación del nivel directivo de la Identificación de riesgos en los macroprocesos y procesos.

### 3.3 Análisis de Riesgos

Estándar de Control que determina la probabilidad de ocurrencia de los eventos negativos y posibles riesgos que impactan el cumplimiento de los objetivos de la institución pública, ayudando a identificar el impacto y sus consecuencias; calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la institución para su aceptación y manejo.

El Análisis de Riesgos comprende dos procesos: la calificación y la evaluación. La calificación del riesgo se logra a través de la estimación de la periodicidad y la gravedad de los efectos causados por la materialización del riesgo. La periodicidad representa la cantidad de veces que se ha presentado o puede presentarse el riesgo, y la gravedad es la dimensión que alcanza la consecuencia de un riesgo.

La metodología para la calificación del riesgo normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La primera se caracteriza por usar modelos matemáticos; este método cuenta con los antecedentes históricos de eventos ocurridos, la identificación de su frecuencia y la variable que se requiere para establecer pronósticos. La segunda, se utiliza cuando la institución no posee suficiente información o los datos no ofrecen precisión sobre el acontecimiento de los riesgos.

La selección de los métodos a ser utilizados, se efectúa acorde a las necesidades y el conocimiento del riesgo de la institución. Aparte de lo citado, también está el método semi cuantitativo. En este Modelo de Control Interno, la propuesta es iniciar con método semi cuantitativo hasta llegar al método cuantitativo.

En la evaluación de los riesgos, se establece una relación entre la probabilidad de que se presenten los riesgos y el impacto de su materialización, definiendo posibles «grados de exposición al riesgo» por parte de la institución, y hacer posible la distinción entre riesgos aceptables, tolerables, moderados, impactantes o inaceptables, de forma tal que se puedan fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

## **a. OBJETIVOS**

- Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que puedan obstaculizar el cumplimiento de la misión de la institución.
- Medir la gravedad de los efectos del riesgo sobre los recursos humanos y materiales, los métodos o la combinación de procesos de control, necesarios para llegar a los objetivos de la entidad.
- Adoptar criterios de evaluación de riesgos que permitan tomar las decisiones más pertinentes.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

*Autorregulación*, en cuanto adoptada finalmente una metodología para el *Análisis de Riesgos* y la implicancia de los riesgos en la función administrativa de la institución. Constituye en sí misma un proceso de *Autorregulación* de la función administrativa de la entidad; su aplicación a nivel de los procesos, áreas o funciones permite también la *Autogestión* y el *Autocontrol*.

## **c. PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DE CONTROL VINCULADOS**

*Eficacia*, al facilitar criterios de estudio de los eventos que pone en peligro el alcance de los objetivos de la institución. En general, el *Análisis de Riesgos* permite y facilita el cumplimiento de todos los principios de Control Interno, ya que proporciona pautas para proteger los recursos humanos y materiales de los efectos del riesgo, facilitando el logro de los objetivos institucionales.

## **d. RELACIÓN CON OTROS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

El *Análisis de Riesgos* se basa en los datos proporcionados por los estándares de control de *Identificación de Riesgos* y *Contexto Estratégico de Riesgos*, al considerar los diferentes aspectos contenidos en este análisis para realizar la calificación de los riesgos.

Proporciona criterios importantes para la *Valoración de Riesgos*, y la definición de las Políticas de *Administración de Riesgos*. Brinda la oportunidad de tener un panorama más adecuado para la toma de decisiones, que tienen relación con la disminución, transferencia o aceptación de los efectos causados por la materialización del riesgo.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD DE AUDITORÍA**

El proceso de **Análisis de Riesgos** es responsabilidad de la máxima autoridad y su equipo directivo, apoyado por los comités técnicos designados para tal efecto al interior de la institución. La evaluación independiente se encuentra a cargo de la Auditoría Interna.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Fundamentación del Análisis de Riesgos en los estándares proporcionados por la Identificación de Riesgos.
- Aplicación de la metodología de Análisis de Riesgos en todos los macroprocesos y procesos que conforman el Modelo de Gestión por Procesos de la entidad.
- Coherencia entre los criterios utilizados para determinar la periodicidad de ocurrencia de los riesgos.
- Pertinencia de la información utilizada para calificar la periodicidad de ocurrencia de los riesgos.
- Congruencia entre los criterios utilizados para determinar la gravedad de los riesgos.
- Pertinencia de la información utilizada para calificar la gravedad de los riesgos.
- Suficiencia técnica en la evaluación de riesgos.
- Consistencia de la evaluación de riesgos con la realidad de la entidad.

## **3.4 Valoración de Riesgos**

Estándar de Control que determina el nivel o grado de exposición de la institución pública a los impactos del riesgo. Toma como base la calificación y evaluación de los riesgos, y ayuda a la ponderación de los mismos con el objetivo de establecer las prioridades para su manejo y posterior fijación de políticas para su correcta administración.

La **Valoración de Riesgos** es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados en el estándar de Control denominado «Controles».

Para lo anterior, es necesario definir los puntos de control en los diferentes procesos, lo cual permite obtener información para la toma de decisiones sobre el tipo de control a diseñar o reformular. Permite emprender acciones inmediatas ante los riesgos a través del diseño de Políticas, y la aplicación de medidas tendientes al evitar o eliminar el riesgo, reducir el riesgo, compartir el riesgo y aceptar un riesgo

## **a. OBJETIVOS**

- Determinar los riesgos de acuerdo con su grado de impacto negativo en la institución.
- Establecer nivel de prioridad para el tratamiento de los riesgos conforme a su calificación, considerando aquellos que pueden causar mayor daño a la institución al momento de materializarse.
- Proporcionar la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones, a fin de redefinir las políticas de Administración de Riesgo.
- Fijar criterios para identificar la efectividad de los controles.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autorregulación**, en la medida que genera decisiones de política, consensos y normativas que rigen en la institución con referencia a los riesgos.

**Autogestión**, al informar oportunamente al nivel directivo sobre cualquier situación o riesgo que afecte el cumplimiento de los objetivos institucionales, en tanto permite tomar las acciones necesarias para corregir o prevenirlos.

**Autocontrol**, al establecer las metodologías necesarias para que cada funcionario evalúe responsablemente su trabajo, detecte situaciones que deben ser mejoradas e informe sobre las mismas para las medidas correctivas correspondiente.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Eficacia y Eficiencia**, al orientar los recursos hacia el tratamiento de aquellos riesgos cuya materialización generaría efectos negativos al cumplimiento de las funciones de la institución.

## **d. RELACIONES CON OTROS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

La **Valoración de Riesgos** se sirve directamente de la caracterización de los riesgos establecidos tanto en el *Contexto Estratégico*, la Identificación y el *Análisis de los Riesgos*. Proporciona la información necesaria para definir las políticas de Administración de Riesgos, al determinar los procesos y los riesgos sobre los cuales se deben emitir lineamientos especiales para su manejo.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

Corresponde a la máxima autoridad de la institución pública diseñar las acciones, instrumentos y mecanismos que prevengan cualquier evento capaz de disminuir la capacidad de dar respuesta a las exigencias impuestas por la Constitución, la Ley y el debido cuidado al público.

El nivel técnico evalúa el Control Interno, verificando las debilidades y/o amenazas, y recomendando a la dirección de la entidad, las medidas correctivas correspondientes. El Operativo es el nivel ejecutor de los procesos y actividades, verificando cotidianamente la presentación de riesgos.

La Auditoría Interna Institucional tiene la responsabilidad de la evaluación independiente.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Fundamentación de la Valoración de Riesgos en la información proporcionada por el análisis del Contexto Estratégico, la Identificación de Riesgos y el Análisis de Riesgos.
- Aplicación de la Metodología de Valoración de Riesgos en todos los macroprocesos, procesos y actividades que conforman el Modelo de Gestión.
- Verificación de consistencia entre los criterios utilizados para determinar la ponderación de macroprocesos, procesos y actividades en la ponderación de riesgos.
- Verificación de la pertinencia de la información utilizada para la ponderación de macroprocesos, procesos y actividades y los riesgos.
- Congruencia entre los criterios utilizados para determinar la priorización de macroprocesos, procesos y actividades y riesgos.
- Pertinencia de la información utilizada en la priorización de macroprocesos, procesos, actividades y riesgos.

### **3.5 Políticas de Administración de Riesgos**

Estándar de Control que permite estructurar criterios orientadores para la toma de decisiones, y definición de la estrategia respecto al tratamiento de los riesgos y de sus efectos al interior de la institución pública. Establece las guías o cursos de acciones, necesarias por parte de la máxima autoridad y del nivel directivo de la institución para gestionar de manera adecuada aquellos eventos que puedan inhibir el logro de sus objetivos institucionales.

Identifica las opciones para tratar y manejar los riesgos, las cuales basadas en la valoración permiten tomar decisiones adecuadas acerca de si se acepta, se evita, se reduce, se comparte un riesgo, o, simplemente, se transfiere legalmente el impacto. Traducen la posición del nivel directivo respecto al manejo de los riesgos, fijan lineamientos sobre los conceptos de calificación de riesgos, las prioridades en la respuesta, la forma de administrarlos y la protección de los recursos.

Aceptar un riesgo significa asumirlo, porque su frecuencia es muy baja y no representa ningún peligro para la institución. Reducir el riesgo implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la frecuencia (medidas de prevención), como la gravedad (medidas de protección).

Compartir el riesgo reduce su efecto, a través de la transferencia de las pérdidas a otras instituciones como en el caso de los contratos de seguros, o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra institución, como en los contratos a riesgo compartido.

Evitar o eliminar el riesgo cuando su frecuencia y gravedad son altas.

## a. OBJETIVOS

- Encaminar el accionar de la institución pública hacia el cumplimiento de su función y misión en términos de su eficiencia, eficacia y efectividad de la función del Estado.
- Establecer los lineamientos a seguir en la institución hacia la protección de los recursos y el uso eficiente de los mismos.
- Definir claramente las medidas de prevención, para lograr la protección del Patrimonio Público para servir a la sociedad, fortaleciendo con ello la confianza pública.
- Implementar las acciones más convenientes que posibiliten la viabilidad técnica, jurídica, financiera en el manejo de riesgo.

## b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

***Autorregulación***, dado que su promulgación es una manera de normar el funcionamiento de la entidad pública, permitiendo unificar criterios para la toma de decisiones; al definirlos se transmite a todos los funcionarios el compromiso, apoyo y direccionamiento dado a la Administración de Riesgos, lo cual favorece el *Autocontrol* y la *Autogestión* institucional.

## c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

***Economía, Eficiencia, Eficacia y Calidad***, al proporcionar los estándares, criterios y directrices necesarios en el diseño y operación de los procesos, actividades y tareas requeridas para el logro de los objetivos de la institución.

## d. RELACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La ***Política de Administración de Riesgos*** se fijan a partir del *Análisis de Riesgos* y de la *Valoración de Riesgos* y, por lo tanto, recoge todos los resultados generados en estos estándares.

## e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

La ***Política de Administración de Riesgos*** es responsabilidad de la máxima autoridad de la institución y su nivel directivo, quienes deberán formular, regular, establecer las metas y procedimientos correspondientes, e informar a los integrantes de los otros niveles de responsabilidad. La evaluación independiente sobre su eficiencia se encuentra a cargo de la Auditoría Interna.

## f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA

- Definición en la normativa que autorregula el sistema de control interno de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.

- Coherencia de las Políticas de Administración de Riesgos con los lineamientos normativos y legales que rigen la institución.
- Adaptación de las Políticas de Administración de Riesgos a las características y naturaleza de la institución.
- Inclusión de los parámetros para compartir, aceptar, reducir, o eliminar el riesgo.
- Existe compromiso del nivel directivo con las políticas que definen, divulgan acciones a seguir y su acatamiento.
- Conocimiento y entendimiento por parte de todos los funcionarios responsables de su implementación y de las Políticas de Administración de Riesgos.
- Aplicación de las Políticas de Administración de Riesgos en todos los niveles, y por parte de todos los funcionarios de la entidad.
- Definición de acciones a seguir o decisiones a tomar en caso de su incumplimiento.
- Definición de los parámetros para su revisión periódica y adaptación a las diferentes circunstancias que pueden afectar a la entidad.

# MECIP

MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO  
PARA INSTITUCIONES PUBLICAS DEL PARAGUAY



## Componentes y Estándares de Control

**CAPITULO 4**

**B. Componente Corporativo de  
Control de Gestión**

## Estructura del Modelo Estándar de Control Interno – MECIP

<b>A. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO</b>	
<b>1.</b>	<b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Acuerdos y Compromisos Éticos 2. Desarrollo del Talento Humano 3. Protocolos de Buen Gobierno
<b>2.</b>	<b>COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Planes y Programas 2. Modelo de Gestión por Procesos 3. Estructura Organizacional
<b>3.</b>	<b>COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Contexto Estratégico del Riesgo 2. Identificación del Riesgo 3. Análisis del Riesgo 4. Valoración del Riesgo 5. Políticas de Administración del Riesgo
<b>B. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTIÓN</b>	
<b>1.</b>	<b>COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Políticas de Operación 2. Procedimientos 3. Controles 4. Indicadores 5. Manual de Operación
<b>2.</b>	<b>COMPONENTE INFORMACIÓN</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Información Interna 2. Información Externa 3. Sistemas de Información
<b>3.</b>	<b>COMPONENTE COMUNICACIÓN</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Comunicación Institucional 2. Comunicación Pública 3. Rendición de Cuentas
<b>C. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE EVALUACIÓN</b>	
<b>1.</b>	<b>COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Autoevaluación de Control 2. Autoevaluación de Gestión
<b>2.</b>	<b>COMPONENTE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Evaluación Sistema de Control Interno 2. Auditoría Interna
<b>3.</b>	<b>COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Plan de Mejoramiento Institucional 2. Plan de Mejoramiento Funcional 3. Plan de Mejoramiento Individual

## - MECIP -

# B. COMPONENTE CORPORATIVO CONTROL DE GESTIÓN

Estructuración de Componentes de Control que al interrelacionarse entre sí, bajo la acción de niveles de autoridad y/o responsabilidad correspondientes, aseguran el control a la gestión de las operaciones de la institución pública, orientándola al cumplimiento de sus objetivos institucionales, de conformidad con lo establecido por la Constitución, la Ley, sus reglamentos y las reglas propias de autorregulación de la institución.

Una vez que la entidad pública cuente con un ambiente institucional favorable al control, determine la orientación estratégica y administrativa de la entidad, así como los mecanismos básicos de protección de sus recursos, es preciso definir, diseñar y correlacionar las acciones, funciones, flujos de información y de comunicación. Todo ello, con el propósito de garantizar la alineación de la operación de la entidad con lo establecido por la Constitución, la Ley, sus reglamentos y las reglas propias de su autorregulación, con los propósitos institucionales.

De allí que sea necesario establecer lineamientos, procedimientos, métodos, instrumentos y acciones que aseguren una operación eficiente de la institución, y con ello el cumplimiento de las metas y objetivos previstos, lo que da paso a la derivación de tres (3) componentes esenciales en el control de ejecución de la función de las Instituciones del Estado.

- **ACTIVIDADES DE CONTROL**
- **INFORMACIÓN**
- **COMUNICACIÓN**

### 1. OBJETIVOS

- Velar porque todas las actividades y recursos de la institución estén dirigidos hacia el cumplimiento de su función constitucional y legal.
- Establecer las guías de acción y los flujos de operación, que permitan en forma adecuada la coordinación de actuaciones al interior de la institución, a fin de que ésta cumpla con los preceptos y mandatos que la Constitución Nacional, la ley y los reglamentos le imponen.

- Determinar acciones preventivas, detectivas y correctivas, que aseguren mantener las operaciones, funciones y actividades institucionales, en armonía con los principios de eficacia, eficiencia y economía.
- Verificar de manera permanente que el registro y generación de la información cumpla con el propósito de soportar la toma de decisiones internas, el cumplimiento de obligaciones de información a los diferentes órganos de control del Estado y la información a los públicos de interés externos, en especial a la sociedad.
- Fortalecer los procesos de comunicación con los grupos de interés, internos y externos, sobre la forma de conducir la institución y la Rendición de Cuentas a la sociedad sobre su gestión y resultados.
- Diseñar los mecanismos de evaluación y verificación necesarios para la ejecución de actividades y tareas, que asegure el cumplimiento de las metas y resultados de la institución, en el tiempo previsto para ello.

## 2. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

***Autorregulación***, teniendo en cuenta la reglamentación que expida cada institución para normalizar la operación de la entidad, manteniendo presente las normas constitucionales y legales que le son inherentes, los lineamientos estratégicos definidos en los Planes y Programas, y la emisión de las normativas que garanticen una ejecución eficiente de su función administrativa.

***Autogestión***, al establecer las políticas, metodologías y procedimientos bajo los cuales debe operar la institución, así como los parámetros de evaluación que aseguren alcanzar los resultados en un marco de eficiencia, eficacia, oportunidad y economía.

***Autocontrol***, al aprovechar y fortalecer la capacidad de los funcionarios para el desempeño responsable y efectivo de sus funciones, desarrollando competencias, destrezas, aptitudes y generando una actitud responsable de autocontrol a sus tareas, en el tiempo real de su ejecución.

## 3. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

El **Componente Corporativo de Control de Gestión** hace efectivos los valores y principios de Igualdad, Moralidad, Economía, Eficiencia, Eficacia, Celeridad, Preservación del Medio Ambiente y Publicidad.

Lo anterior, por cuanto es en el desarrollo de la función pública de administrar el Estado, que la sociedad y los diferentes grupos de interés dan fe de un trato igualitario; del cumplimiento de la Constitución, la ley y sus reglamentos; de los bienes y servicios otorgados con calidad que mejoran su bienestar; del respeto del Estado por el Medio Ambiente y del estilo de dirección responsable de los gobernantes y autoridades gubernamentales, quienes además de cumplir adecuadamente con su labor, hacen visible su gestión y sus resultados ante la sociedad.

## 4. RELACIÓN CON EL CONTROL INTERNO

El Componente Corporativo de Control Gestión, establece su relación más directa con el *Componente Corporativo de Control Estratégico* al recibir de este, los elementos necesarios a la gestión de operaciones de la entidad pública. A su vez, genera los mecanismos e instrumentos necesarios al *Componente Corporativo de Control de Evaluación* para la realización del seguimiento y verificación a la gestión de la entidad, y definir las acciones de mejoramiento.

## 5. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

En cada institución la máxima autoridad y su equipo directivo son responsables por la implementación del Componente Corporativo de Control de Gestión, orientando el Control a la ejecución de la operación de la institución, a fin de lograr los objetivos en los términos esperados.

Los niveles ejecutivos responden por la coordinación y la realización de las acciones encaminadas hacia el cumplimiento de los fines de la entidad, para lo cual cuentan con el apoyo de los funcionarios encargados de su acción. La Auditoría Interna es responsable por la evaluación independiente y objetiva de la eficacia de los controles.

## 6. PARÁMETROS BÁSICOS DE EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA

- Existencia del Componente Corporativo, Componentes y Estándares en la normativa que autorregula el Control Interno de la institución.
- Coherencia del Componente Corporativo y sus Componentes con los objetivos del Control Interno.
- Definición de niveles de responsabilidad y autoridad en el diseño, desarrollo y evaluación del Componente Corporativo.
- Grado de avance en el diseño y desarrollo del Componente Corporativo.
- Modo en que el Componente Corporativo, sus Componentes y Estándares favorecen los principios y promueven los fundamentos definidos en el Control Interno de la institución.
- Grado de contribución del Componente Corporativo a los objetivos de control de la institución.

### 1. Componente Actividades de Control

Conjunto de estándares de control que al articularse entre sí, garantizan el control de la ejecución de la función, los planes y programas de la institución pública, haciendo efectivas las acciones necesarias para el manejo de riesgos y orientando la operación hacia el logro de sus resultados, metas y objetivos operacionales. Permite ejercer control sobre toda la operación de la institución, ocurre en todos los procesos, interviene en todas las funciones y compromete todos los niveles de responsabilidad.

Las **Actividades de Control**, integran los lineamientos estratégicos con las directrices y guías de acción que deben cumplirse en la operación de la institución; define los procedimientos que permiten hacer efectivas las acciones, actividades y tareas; controla en tiempo real el cumplimiento de metas y la obtención de resultados, diseñando los mecanismos que permiten la evaluación permanente de su cumplimiento en la institución; documenta la forma de desarrollar las

diferentes actividades y tareas de la entidad, procurando con ello un lenguaje común y una mejor coordinación de labores entre los funcionarios. Generan por lo tanto, los siguientes estándares:

- **POLÍTICAS DE OPERACIÓN**
- **PROCEDIMIENTOS**
- **CONTROLES**
- **INDICADORES**
- **MANUAL DE OPERACIÓN**

## **a. OBJETIVOS**

- Determinar en la institución, las directrices necesarias para mantener relaciones claras entre la formulación estratégica y una gestión de operaciones económica, eficiente y eficaz.
- Diseñar los procedimientos para cada uno de los procesos y actividades del Modelo de Gestión, en la forma que sea procedente a la Institución, manteniendo la coherencia y armonía necesarias para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso y el logro de sus resultados.
- Establecer, con fundamento en las Políticas de Administración de Riesgos, las medidas de tratamiento de los riesgos en cada uno de los procesos definidos en el Modelo de Gestión por Procesos.
- Disponer los mecanismos necesarios para evaluar la gestión, los resultados y el desempeño de los funcionarios responsables en cada uno de los procesos.
- Generar un instrumento integrador de los lineamientos sobre la forma de operar de la institución, así como la coordinación de acciones entre los funcionarios, necesaria para el cumplimiento de sus propósitos institucionales.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

***Autorregulación y Autogestión***, dado que este componente pone en ejecución las reglas propias de la institución, establecidas en cumplimiento de la Constitución, la ley y los reglamentos que le son aplicables, asegurando una operación eficiente y eficaz, permitiendo a su vez la supervisión permanente al cumplimiento de las metas y resultados del organismo o entidad pública.

***Autocontrol***, al especificar a cada uno de los funcionarios no sólo lo que se espera de ellos en relación con el desarrollo de sus funciones, actividades o tareas a su cargo, sino también los parámetros de la evaluación de su comportamiento y desempeño, que permitan un mejor desarrollo humano y preferentemente dentro de la institución.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Economía**, al orientar la adquisición de los insumos necesarios a la operación de la institución, conforme a las especificaciones indicadas de calidad y a los mejores precios y condiciones para el Estado.

**Eficiencia**, al direccionar las acciones para el logro del propósito institucional hacia el uso adecuado de los recursos y capacidades institucionales.

**Eficacia**, al prestar servicios y entregar productos de calidad, que satisfagan las necesidades de los diferentes grupos de interés.

**Celeridad**, al realizar las acciones indicadas con los recursos adecuados y en el momento determinado para ello.

**Preservación del Medio Ambiente**, al garantizar la ejecución de las acciones requeridas para la operación de la institución, sin afectar la vida o la salud de la sociedad o el deterioro del medio ambiente.

#### **d. RELACIÓN CON LOS COMPONENTES DEL COMPONENTE CORPORATIVO**

Las **Actividades de Control** definen los flujos de trabajo requeridos para el diseño de las políticas y procedimientos, necesarios en el manejo de la *Información* y que se relacionan a los procesos de la institución; a su vez, requiere de información generada por otros agentes. Esta relación brinda un dinamismo indispensable para lograr efectividad en la operación hacia el logro de los objetivos institucionales del organismo o entidad.

Igualmente las **Actividades de Control**, precisan una permanente *Comunicación* a los funcionarios de la institución, quienes la requieren para validar y lograr la gestión esperada entre sí y con los grupos internos y externos, lo cual, a su vez, fortalece la transparencia institucional, generando una relación directa con los estándares del *Componente Comunicación*.

#### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

Los niveles directivos de la institución pública de manera coordinada, son responsables por las definiciones de carácter general, relacionadas con las políticas para la ejecución de las tareas y actividades de los organismos o Instituciones del Estado.

El nivel ejecutivo cumple las políticas, los mecanismos de control, verificación y diseña los flujos de trabajo, coordinando la realización de las acciones encaminadas hacia el cumplimiento de los fines de la institución.

Cada funcionario es responsable directo por la realización de las tareas a su cargo, conforme a sus funciones, actividades y los procedimientos establecidos en cada proceso.

La Auditoría Interna Institucional es responsable por la evaluación independiente.

#### **f. PARÁMETROS BÁSICOS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA**

- Existencia del Componente en la normativa que define el Control Interno en la institución.
- Coherencia entre los objetivos del Componente con los objetivos del Componente Corporativo que lo integran.
- Existencia de los estándares que garantizan su operación.
- Existencia de niveles de responsabilidad y autoridad para la implementación y evaluación del Componente.
- Definición de su metodología de diseño, implementación y evaluación en la metodología de autorregulación del Control Interno.
- Grado de avance en la implementación del Componente.
- Modo en que la aplicación del Componente favorece los principios y promueve los fundamentos definidos en el Control Interno.
- Grado de contribución a los objetivos de Control de los demás componentes.
- Aplicación de los estándares de Control en todos los procesos.
- Nivel de seguimiento y evaluación a la gestión de la institución.
- Contribución al cumplimiento de las metas y objetivos.
- Utilidad en la toma de decisiones.
- Flexibilidad a los cambios.

## 1.1 Políticas de Operación

Estándar de Control que establece las guías de acción, que permite la implementación de las estrategias de ejecución de la institución pública y de las políticas de Administración de Riesgos. Define los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la función, los planes, los programas y proyectos previamente definidos. Imponen limitaciones y obligaciones sobre la forma de llevar a cabo la operación de la institución.

Las **Políticas de Operación**, estructuran los criterios que definen los flujos de trabajo necesarios para el buen desempeño del **Modelo de Gestión por Procesos**. Definen los parámetros de diseño de las actividades y tareas requeridas para dar cumplimiento a los objetivos de los procesos; constituyen a su vez los criterios de actuación que han de tenerse en cuenta en la toma de decisiones, cuando se presenten condiciones inesperadas en la operación de la Institución. Establecen, asimismo, las acciones y mecanismos que asociados a los procesos permiten administrar los riesgos en la operación de la institución, los parámetros de medición del desempeño de los procesos, y de los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad la ejecución.

Facilitan el Control administrativo, y reducen la cantidad de tiempo que los administradores ocupan en tomar decisiones sobre asuntos rutinarios.

## **a. OBJETIVOS**

- Definir las guías de acción que direccionen la operación de la institución pública hacia la implementación de sus planes y programas.
- Mantener la coherencia y armonía entre las definiciones estratégicas y la operación de la institución.
- Establecer las normas administrativas necesarias para garantizar la adquisición y uso de los bienes y servicios requeridos para el desarrollo de los propósitos institucionales.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autoregulación**, al permitir definir dentro de los límites establecidos por la Constitución y la ley, las normas y directrices relativas a la operación de la institución.

**Autogestión**, en tanto aprovecha las fortalezas institucionales y capacidades individuales de los funcionarios, en procura del propósito institucional.

**Autocontrol**, al procurar de cada funcionario la disposición de sus conocimientos, capacidades y habilidades al servicio de la institución.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Economía**, al dotar a la institución de los lineamientos necesarios en lo que respecta a la adquisición y mantenimiento de los recursos requeridos para su gestión, de tal forma que este ejercicio se realice de acuerdo con las políticas definidas de austeridad y mesura en el gasto público.

**Eficiencia**, al establecer los parámetros bajo los cuales deben realizarse las actividades y tareas de la institución para la obtención de productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus grupos de interés, mediante un uso racional de los recursos y capacidades institucionales.

**Eficacia**, al establecer las condiciones bajo las cuales deben entregarse los productos y servicios requeridos por los públicos que atienden la institución pública.

**Celeridad**, al determinar los tiempos y condiciones necesarias para la ejecución de las actividades y tareas.

## **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las **Políticas de Operación** estructuran los criterios que definen los flujos de trabajo establecidos por el *Modelo de Gestión por Procesos*, lo que permite una base fundamental para definir los *Controles* y los *Indicadores* requeridos para la evaluación del desempeño. Constituye una guía

para la elaboración de los *Procedimientos*, que luego se documentan a través de los Manuales de Procesos o de Calidad.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La formulación y divulgación de las **Políticas de Operación** es responsabilidad del nivel directivo de la institución. Su cumplimiento en los procesos y evaluación permanente esta a cargo del nivel ejecutivo, y cada uno de los funcionarios es responsable de realizar sus tareas sobre la base de las políticas establecidas. La Auditoría Interna es responsable por la evaluación independiente.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Coherencia de las Políticas de Operación con los lineamientos estratégicos determinados por el Componente Corporativo de Control Estratégico, en particular con el Modelo de Operación por Procesos y las Políticas de Administración de Riesgos.
- Inclusión de los parámetros para el despliegue de los procesos, la definición de controles en la operación y la definición de instrumentos para la evaluación de su cumplimiento.
- Compromiso de la máxima autoridad y su nivel directivo con la definición, divulgación y acatamiento de las Políticas de Operación.
- Conocimiento y entendimiento por parte de todos los funcionarios de las Políticas de Operación.
- Aplicación de las Políticas de Operación en todos los niveles de la gestión de la institución.
- Definición de acciones a realizar en caso de su incumplimiento.
- Definición de parámetros para su revisión periódica y adaptación a las diferentes circunstancias que pueden presentarse en el organismo o entidad.
- Efecto de las Políticas de Operación en los demás estándares constitutivos de las Actividades de Control.
- Efecto de las Políticas de Operación sobre los demás componentes corporativos, componentes y estándares del Control Interno.

## **1.2 Procedimientos**

Estándar de Control que establece el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de un proceso. Define y controla las acciones que requieren la operación de una institución, establece los métodos para realizar las tareas. Los procedimientos son imprescindibles para la definición de los perfiles correspondientes a los cargos, y la asignación de responsabilidad y autoridad a los funcionarios vinculados. Generan flujogramas sobre el manejo y curso de la información institucional.

Los *Procedimientos*, constituyen los métodos mediante los cuales deberá desarrollarse una actividad o tarea en una entidad pública. Se materializan a través de flujogramas, los cuales representan, en forma gráfica, los pasos necesarios para ejecutar las actividades de un proceso asociándolos a los cargos responsables de su ejecución, y estableciendo los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad para su ejecución.

## a. OBJETIVOS

- Hacer efectiva la base legal que rige la operación de cada uno de los procesos integrantes del Modelo de Gestión por Procesos.
- Definir los parámetros de operación de cada proceso, de sus actividades y tareas, garantizando el cumplimiento del objetivo del macroproceso al cual pertenece.
- Definir los flujos de información para dar cumplimiento a los objetivos de las actividades necesarias para la adecuada gestión u operación de la institución.
- Asignar las responsabilidades que le competen a cada funcionario para que la institución desarrolle adecuadamente su función y misión.
- Establecer los niveles de autoridad y responsabilidad requeridos en la ejecución de las acciones propias a la operación de la institución.
- Canalizar los recursos y capacidades institucionales requeridos en la realización de los procesos hacia las áreas vinculadas a los mismos.

## b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

***Autorregulación***, al definir la manera como se coordinan las acciones de operación del organismo o entidad para la obtención de los resultados y/o productos, necesarios para una operación eficiente de la institución, y que esperan los grupos de interés.

***Autogestión***, constituye una de las expresiones más fundamentales de gestión en la institución, ya que pone a prueba la capacidad de administrar la ejecución diaria de la operación en el organismo o entidad del Estado.

***Autocontrol***, es la máxima expresión en el hacer cotidiano de cada funcionario de la institución, realizando las actividades y tareas encomendadas conforme a los procedimientos fijados; identificando en tiempo real de las operaciones las desviaciones presentadas y realizando acciones correctivas de manera oportuna.

## c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Economía**, al direccionar la adquisición de los insumos con especificaciones establecidas y al mantener las políticas de austeridad del Estado.

**Eficiencia**, al definir las acciones requeridas para la operación óptima de cada proceso.

**Eficacia**, al lograr los resultados en los términos previstos por la institución, facilitando la medición de su impacto en los grupos de interés y la sociedad en general.

**Celeridad**, al optimizar la utilización de los recursos en los procesos y propender porque éstos se lleven a cabo de manera ágil y oportuna.

**Responsabilidad**, mediante la aplicación de los procedimientos se especifican e identifican las obligaciones y deberes de cada funcionario público con su institución.

**Preservación del Medio Ambiente**, al orientar los procedimientos en concordancia con la utilización de los recursos naturales, priorizando el desarrollo sostenible.

#### **d. RELACIÓN CON LOS DEMAS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL**

Los **Procedimientos** se relacionan con las *Políticas de Operación*, al materializar los lineamientos generales formulados a través de los *Procedimientos*; proporcionan información dinámica y oportuna para la definición de los *Controles*; establecen los criterios para el diseño de los *Indicadores* en base a los cuales se evaluarán la ejecución, los riesgos, los resultados y el desempeño de los funcionarios de la institución pública.

Los **Procedimientos** mantienen la coherencia y armonía entre las acciones propias de la función administrativa de la institución y los objetivos, las estrategias y las políticas generadas por el Componente Corporativo de *Control Estratégico*; promueven el acatamiento de las normas internas y externas, requeridas para el cumplimiento del buen funcionamiento del Estado. Proporcionan información importante a los funcionarios para la *Autoevaluación* y *Evaluación Independiente*, a fin de verificar el cumplimiento de metas y objetivos.

#### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

El nivel directivo es responsable de la definición de los **Procedimientos** para el control de la gestión. El nivel ejecutivo de la institución es responsable del diseño e implementación de los mismos.

El directivo responsable de cada proceso o dependencia vinculada, juega un papel protagónico en el diseño de los *Procedimientos*, dado su nivel de autoridad y responsabilidad directa sobre ellos y, por último, cada funcionario es responsable de ejecutar sus actividades conforme a los *Procedimientos* definidos en la institución.

La Auditoría Interna Institucional es responsable por la evaluación independiente.

#### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA**

- Definición en la normativa que autorregula el Sistema de Control Interno de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Congruencia entre las actividades y tareas con los objetivos de cada uno de los procesos para los cuales se diseñan.
- Consistencia de los productos esperados en cada proceso con la función constitucional, las competencias legales y los Planes y Programas de la entidad.
- Requisitos de los insumos requeridos para desarrollar las actividades y tareas, en procura de la obtención de los productos necesarios para el logro de los propósitos institucionales.
- Validación de la información utilizada en cada proceso, actividad y tarea con los procedimientos definidos.
- Coherencia en la definición de los perfiles de los cargos, con relación a las actividades y tareas definidas para dar cumplimiento a los Procedimientos.
- Grado de detalle de las acciones y flujogramas que describen la manera de llevar a cabo las tareas, actividades, y el cumplimiento de los objetivos de los procesos.
- Conocimiento que los funcionarios tienen de los procesos, actividades, tareas y procedimientos relacionados con las funciones de su cargo.

### 1.3 Controles

Estándar de Control que determina las acciones y/o mecanismos necesarios para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de las actividades y tareas requeridas, para el logro de los objetivos de la institución pública. Dichas acciones y/o mecanismos permiten prevenir los riesgos, detectarlos, proteger la institución contra posibles pérdidas y corregir las desviaciones que se presentan en el desarrollo normal de las operaciones. Deben ser suficientes, comprensibles, eficaces, económicos y oportunos.

Conocer la naturaleza de los riesgos su frecuencia y sus consecuencias, permite establecer la mejor forma de tratarlos, a través de una acción o mecanismo de Control, de tal forma que las actividades y el proceso mantengan el curso trazado para alcanzar los objetivos de la institución. Los **Controles** se podrán clasificar en:

**Controles Preventivos.** Actúan sobre la causa de los riesgos con el fin de disminuir su probabilidad de ocurrencia, y constituyen la primera línea de defensa contra ellos; también actúan para disminuir la acción de los agentes generadores de los riesgos.

**Controles Detectivos.** Se diseñan para descubrir un evento, irregularidad o un resultado no previsto; alertan sobre la presencia de los riesgos y permiten tomar medidas inmediatas; pueden ser manuales o computarizados. Generalmente sirven para supervisar la ejecución del proceso y se usan para verificar la eficacia de los controles preventivos. Ofrecen la segunda barrera de seguridad frente a los riesgos, pueden informar y registrar la ocurrencia de los hechos no deseados, accionar alarmas, bloquear la operación de un sistema, monitorear, o alertar a los funcionarios.

**Controles de Protección.** Se aplican para neutralizar los efectos de los eventos no deseables y el alcance de los daños que pueden producir con el fin de minimizarlos o eliminarlos.

**Controles Correctivos.** Permiten el restablecimiento de una actividad, después de ser detectado un evento no deseable, posibilitando la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. Estos controles se establecen cuando los anteriores no operan, y permiten mejorar las deficiencias. Por lo general, actúan con los controles detectivos, implicando reprocesos. Son de tipo administrativo y requieren políticas o procedimientos para su ejecución

## a. OBJETIVOS

- Diseñar los mecanismos de prevención, detección y protección necesarios para reducir el riesgo, establecer medidas para prevenirlo; detectarlo a tiempo para evitar que se presente de nuevo, restringiendo que su impacto afecte el desarrollo de las actividades.
- Facilitar el entendimiento y análisis de los riesgos a nivel de las actividades por parte de todos los funcionarios involucrados en su ejecución, a fin de establecer los controles que permitan neutralizarlos.
- Garantizar que al final de la ejecución de los procesos, se generen los resultados previstos conforme la institución lo haya determinado.

## b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

**Autorregulación,** la adopción oficial de metodologías de diseño e implementación por los niveles jerárquicos de los controles a los procesos, representa una modalidad de Autorregulación del comportamiento organizacional.

**Autocontrol,** al establecer medidas específicas de autocontrol permanente a la verificación de la eficiencia de los controles por parte de todos los funcionarios.

**Autogestión,** al definir las metodologías para el análisis de los riesgos en las actividades, el diseño y operación de estos diferentes tipos de control, los criterios para evaluar su efectividad y eficiencia, constituyen elementos fundamentales de autorregulación del organismo o entidad pública.

## c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Economía, Eficiencia y Eficacia** al establecer las medidas de prevención, detección, protección y corrección de la gestión institucional, requeridas para desarrollar las actividades de una manera coherente y objetiva, atendiendo aspectos del costo/beneficio, sin descuidar ni comprometer el cumplimiento de los fines que se propone la institución.

## d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

Los **Controles**, utilizan los resultados del **Análisis de Riesgos y las Políticas de Riesgos** para su diseño eficiente y eficaz, asegurando el cumplimiento de los objetivos en los procesos de la institución.

Las **Políticas de Operación**, proporcionan los criterios básicos para el diseño, implementación y operación de los Controles requeridos para mantener la eficiencia y eficacia en las actividades, y satisfacer los objetivos de cada proceso.

Los **Procedimientos**, aportan la descripción detallada de las actividades, tareas, recursos y productos a partir de los cuales se inicia la identificación de los riesgos que puedan afectar su correcta ejecución, permitiendo, por lo tanto, definir las acciones o mecanismos necesarios para su control.

Los controles específicos se consignan y documentan en el *Manual de Operación*.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

El nivel directivo es responsable por los parámetros y criterios para el diseño de controles. Corresponde al nivel técnico su diseño en los diferentes procesos y actividades; a su vez, todos los funcionarios, en especial el nivel técnico y operativo, son responsables por el autocontrol, necesario para la eficiencia de los controles.

La Auditoría Interna Institucional es responsable por la evaluación independiente.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición de la normativa que autorregula el Control Interno y de los procedimientos, instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Compromiso de la alta dirección con la definición, divulgación y acatamiento de los controles.
- Definición, adopción y aplicación de una metodología específica para el diseño de los controles al interior de la institución.
- Coherencia de los controles definidos a nivel de las actividades, con las Políticas de Administración de Riesgos y Políticas de Operación adoptadas por la institución.
- Conocimiento y entendimiento, por parte de todos los funcionarios, del sentido de la inclusión de controles preventivos, detectivos, de protección y correctivos.
- Definición de parámetros para su revisión periódica y adaptación a las diferentes circunstancias que pueden presentarse en la institución.
- Existencia de controles documentados.
- Aplicación de los controles en los procesos de la institución.
- Verificación de la eficacia de los controles, esto es detectar y corregir desviaciones.

## **1.4 Indicadores**

Estándar de Control conformado por el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión en la institución pública. Se presenta como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución en relación con el logro de los objetivos y metas previstos.

Los indicadores se diseñan tomando como base la función constitucional y legal de la institución pública, la misión institucional y las características que le son propias. Reflejan el comportamiento de las variables que representan el estado actual o la tendencia de los procesos, proyectos, programas y planes; hacen parte de los sistemas de información y facilitan la toma de decisiones.

Para la aplicación de los indicadores deberán definirse los índices, las unidades de medida y los parámetros o metas frente a los cuales debe compararse el desempeño de los funcionarios; los riesgos que afectan las operaciones; la gestión de la institución y el impacto en los resultados, bienes o servicios entregados a los diferentes grupos de interés del organismo o entidad, ya sean estos internos o externos.

Lo anterior conlleva a la agrupación de los **Indicadores** Estratégicos, de Riesgo y de Gestión.

## a. OBJETIVOS

- Establecer los mecanismos necesarios para la evaluación del cumplimiento de las metas y resultados de la institución.
- Definir instrumentos para evaluar los insumos utilizados y los productos generados por los diferentes procesos del Modelo de Gestión por Procesos.
- Establecer procedimientos para evaluar la ejecución de las actividades, las tareas requeridas para el desarrollo de los procesos y evaluar el desempeño de los funcionarios.
- Diseñar mecanismos para evaluar el impacto de la gestión de la institución y en los públicos que atiende, en razón de su función constitucional y legal

## b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

- **Autogestión**, en tanto la institución toma las decisiones de evaluar su gestión, independientemente de los órganos de control posterior y de control externo.
- **Autocontrol**, al proveer los parámetros de medición y evaluación de las actividades y tareas que permiten, a cada uno de los funcionarios, verificar el cumplimiento de los propósitos institucionales.

## c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Economía, Eficiencia y Eficacia**, al diseñar parámetros que permitan medir la eficacia de la gestión de la institución pública, la eficacia de los resultados con respecto al cumplimiento de las metas y objetivos, y la eficiencia de los funcionarios, la austeridad y buen manejo presupuestal de los directivos.

## **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL**

Los **Indicadores** se diseñan en todos los niveles del *Modelo de Gestión por Procesos*, facilitando la integración de los objetivos de los macroprocesos, los procesos y las actividades. Proporciona a los *Procedimientos*, datos e informaciones para el mejoramiento continuo a través de los resultados de las evaluaciones realizadas. Utilizan como insumo las *Políticas de Operación* y los *Controles*, a fin de construir un conjunto de herramientas de evaluación de la gestión, de los resultados del desempeño de los funcionarios, de los riesgos e impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad o públicos atendidos.

Se relacionan también con la *Rendición de Cuentas*, *Autoevaluación del Control*, *Autoevaluación de la Gestión*, *Evaluación del Sistema de Control Interno* y con la *Auditoría Interna Institucional*, ya que en todos estos estándares, es imprescindible la utilización de indicadores como herramientas para definir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de la institución pública.

La información obtenida de los **Indicadores** Estratégicos, de Riesgo y de Gestión permite identificar las desviaciones con relación a los objetivos definidos en los procesos, los *Planes* y *Programas* de la institución pública y emprender acciones de cambio.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

El nivel directivo define los parámetros de medición y aprueba los indicadores definidos por el directivo responsable de cada proceso. El nivel técnico es responsable del diseño e implementación de los **Indicadores** en cada proceso, así como de realizar su evaluación permanente. Todos los funcionarios, son responsables de utilizar los indicadores en el desempeño de sus funciones, con el fin de verificar las posibles desviaciones en el cumplimiento de los objetivos previstos por la institución.

La Auditoría Interna es responsable por la evaluación independiente.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Coherencia del diseño de *Indicadores* estratégicos, con los objetivos perseguidos en los Planes y Programas, el Modelo de Gestión por Procesos y los parámetros definidos por la Administración de Riesgos.
- Congruencia del diseño de los *Indicadores* de gestión con los parámetros definidos en las Políticas de Operación, los Procesos, los Controles, las políticas y prácticas definidas en el Desarrollo del Talento *Humano*.
- Congruencia de los *Indicadores* estratégicos, de riesgo y de gestión con los objetivos generales de los procesos para los cuales fueron definidos.

- Adopción y aplicación de una metodología para el diseño de los *Indicadores*.
- Definición de parámetros para su revisión periódica y adaptación a las diferentes circunstancias de la institución.
- Efecto de los *Indicadores* en los demás estándares constitutivos de las Actividades de Control.
- Efecto de los *Indicadores* sobre el control institucional.

## 1.5 Manual de Operación

Estándar de Control materializado en una normativa de autorregulación interna, que contiene la documentación de los procesos de la institución pública, convirtiéndola en una guía de uso individual y colectivo para el conocimiento y uso de la forma como se ejecuta o desarrolla su función administrativa, propiciando la realización del trabajo bajo formas y un lenguaje común a todos los funcionarios.

Consolida los criterios y lineamientos determinados en los *Planes y Programas*, con el *Modelo de Gestión por Procesos* y los Procedimientos, definiendo su interacción e interrelación.

El ***Manual de Operación***, se estructura mediante la determinación de un sistema de codificación y descripción de los aspectos a incluir, los cuales hacen parte del *Modelo de Gestión por Procesos*, de la *Administración de Riesgos* y demás estándares del Componente Actividades de Control.

### a. OBJETIVOS

- Integrar los aspectos estratégicos, de ejecución de la función de la institución y de operación de sus procesos, en un ordenamiento interno que facilite la comprensión de su funcionamiento.
- Facilitar la estandarización, comprensión, operación y evaluación de la gestión de la institución y la manera como ésta desarrolla su función institucional entre todos los funcionarios.
- Garantizar la inducción y reinducción permanente de funcionarios, sobre el conocimiento operacional de la institución.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

- La ***Autorregulación***, al proveer a la institución la normativa que consolida su hacer institucional y la coordinación de sus actuaciones entre todos los funcionarios.
- ***Autocontrol***, al establecer claramente la tarea a desarrollar por cada funcionario y su relación con las demás tareas y actividades.

- **Autogestión**, al hacer visibles ante la sociedad los niveles de autoridad y responsabilidad que la institución ha definido para la ejecución de su función.

### **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Economía, Eficiencia, Eficacia y Celeridad**, al estandarizar un instrumento que hace pública la forma de actuar de la institución, propendiendo por un lenguaje común, la unificación de criterios alineados con la operación de la institución, el conocimiento y capacitación permanente a los funcionarios.

### **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL**

El **Manual de Operación** se relaciona con todos los estándares del Modelo de Control Interno, al dotar a la institución de un documento integral, que propicia el conocimiento y la realización de la gestión de acuerdo con los parámetros establecidos. Genera conocimiento en los funcionarios de las tareas a desarrollar y los métodos y procedimientos para hacerlo; promueve la austeridad y eficiencia en la utilización de los recursos; potencia las capacidades y habilidades institucionales.

### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad por la definición, aprobación, y socialización del **Manual de Operación** recae en el nivel directivo y técnico de la institución. Los responsables por cada uno de los procesos tienen la obligación de validarlo, recomendar su actualización y verificar su aplicación.

Por último, cada funcionario es responsable de conocerlo y aplicarlo en todas sus funciones y tareas, y en su interacción con los demás funcionarios.

La Auditoría Interna Institucional es responsable por la evaluación independiente.

### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Adopción, mediante autorregulación interna, de los contenidos que debe tener el Manual de Operación.
- Incorporación de los Acuerdos Éticos, las Políticas de Desarrollo del Talento Humano, los objetivos estratégicos, las Políticas de Administración de Riesgos y las Políticas de Operación.
- Inclusión en el Manual de Operación de todos los procesos que permiten cumplir con los propósitos institucionales.
- Descripción detallada de los procedimientos requeridos para llevar a cabo las actividades y tareas de los procesos.

- Introducción en el Manual de Operación, de todos los estándares constitutivos de las Actividades de Control.
- Inclusión en el Manual de Operación de los flujogramas de los procesos.
- Manejo de procesos de divulgación y formación tendientes a fortalecer el uso del Manual de Operación.
- Definición de parámetros para su revisión periódica y adaptación a las diferentes circunstancias que puedan surgir en la institución.

## 2. Componente Información

Conjunto de estándares de Control que al interrelacionarse entre sí facilitan la recolección, ordenamiento, procesamiento, sistematización y estructuración, en forma adecuada y oportuna, de los datos e información de la institución pública, provenientes de fuentes internas o externas; garantizando con ello la toma de decisiones administrativas, el desarrollo de la función de la institución y su operación permanente. Así también, el cumplimiento de obligaciones de información, la Rendición de Cuentas a la Contraloría General de la República; la interpretación y entendimiento por los diferentes grupos de interés de su proceso, gestión y resultados. Vincula la institución con su entorno y estructura información para los grupos de interés internos y externos.

La **Información** debe ser Objetiva, para que represente la realidad; Relevante, para que sea útil y se ajuste a las necesidades de los usuarios; Verificable, para comprobar su veracidad; Significativa para que permita su comprensión a todos los usuarios; Pertinente o ajustada al propósito del usuario, en el momento oportuno; Consistente y Uniforme para su comparación con otro tipo de información y Equitativa, para lograr la imparcialidad en la información en todos los grupos de interés del organismo o entidad del Estado.

Adicionalmente, debe brindar las condiciones y herramientas necesarias para la toma de decisiones en la institución pública; permitir la intercomunicación, la integración y la unificación de criterios. Favorece la concertación, la coordinación, el trabajo en Comité, la identificación de lenguajes y políticas, y permite el desempeño adecuado a los funcionarios.

A fin de obtener los beneficios proporcionados por la Información, es necesario identificar las necesidades de los grupos de interés institucionales y sociales, sus fuentes y definir una estructura para su procesamiento y socialización, lo que infiere la necesidad de los siguientes componentes de control:

- **INFORMACIÓN INTERNA**
- **INFORMACIÓN EXTERNA**
- **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

### a. OBJETIVOS

- Proporcionar la información requerida para el entendimiento de las funciones y competencias de los funcionarios, la realización de sus tareas y la toma de decisiones por parte de los directivos.
- Establecer vínculos permanentes y directos de la entidad con sus grupos de interés internos y externos; facilitar la rendición de cuentas, y brindar las bases para la transparencia de la gestión y el compromiso con lo público.
- Definir los sistemas de información acordes con las características, recursos y competencia de la institución y del medio con el que interactúa.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autogestión**, al permitirle al funcionario contar con los datos e información requerida para el ejercicio de su labor, en procura de los objetivos institucionales.

**Autocontrol**, al proporcionar la información a cada cargo y a la toma de decisiones.

**Autoregulación**, al tener en cuenta las normas internas y externas para el diseño de los sistemas de información requeridos para el cumplimiento de su propósito.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Responsabilidad**, al establecer los parámetros para su captura, procesamiento, distribución y socialización, necesarios para el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los grupos de interés y la obligación de información impuesta por la Constitución y la ley.

**Publicidad**, al garantizar el insumo más importante para hacer visible la gestión de la entidad pública ante los diferentes públicos interesados en sus acciones y decisiones.

## **d. RELACIÓN CON LOS COMPONENTES DEL COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTIÓN**

El Componente **Información** establece las condiciones para la operación de la entidad pública, garantiza la toma de decisiones, la integración de los grupos de interés internos y externos, generando las relaciones, coordinaciones y responsabilidades necesarias para cumplir con los objetivos de los procesos de la institución, unida a la *Comunicación Pública*. Fortalece el Ambiente de Control, las relaciones internas y la imagen de la entidad pública.

Lo anterior permite considerar la **Información** como transversal a todos los estándares, componentes, y componentes corporativos que integran el Control Interno para Instituciones del Estado.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La máxima autoridad y demás niveles del organismo o entidad pública, son responsables por la generación y administración de la **Información**, en procura del logro de los objetivos institucionales y de la transparencia de su gestión. Todos los funcionarios son responsables por su producción, captura, uso y socialización a los diferentes grupos de interés.

La Auditoría Interna Institucional es responsable por la evaluación independiente.

## f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORIA

- Existencia del Componente Información en la normatividad que autorregula el Control Interno.
- Coherencia de los objetivos del Componente con los objetivos del Componente Corporativo.
- Existencia de los estándares que garantizan su operación.
- Existencia de niveles de responsabilidad y autoridad para la implementación y evaluación del Componente.
- Definición de la metodología de diseño, implementación y evaluación, acorde a la metodología de autorregulación del Control Interno.
- Nivel de implementación del Componente.
- Modo en que la aplicación del Componente favorece los principios y promueve los fundamentos definidos en el Control Interno.

### 2.1 Información Interna

Estándar de Control que reúne y procesa el conjunto de datos e información de la institución pública, provenientes de fuentes internas y externas, interpretándola adecuadamente, para la fijación de políticas, soportar la toma de decisiones, permitir la ejecución de los procesos y garantizar el desarrollo de las actividades que se originan al interior de la institución. Debe asegurarse su registro oportuno, exacto y confiable, para traducirla en reportes necesarios en la realización efectiva y eficiente de las operaciones, y permitir su difusión y circulación oportuna a los diferentes grupos de interés internos.

Constituye el soporte al diseño, operación, evaluación y mejoramiento de los procesos y debe ser considerada como uno de los principales recursos o activos del organismo o entidad pública. Por esta razón, es indispensable acceder a ella con rapidez y con facilidad, debiendo fluir sin ningún obstáculo.

La **Información Interna** constituye la base para establecer la comunicación a nivel interno, y su prospección a los clientes externos y hacia la sociedad.

Se pueden identificar dos tipos:

- La Formal, que se obtiene de la operación de la entidad pública y se materializa en los reportes, informes y demás formas de registro físico. Requiere para su obtención de la identificación y estructuración de diferentes fuentes como el Manual de Operación, los

resultados de información que generan los diferentes procesos, los informes elaborados, las actas de reuniones, los registros contables y de operación, la intranet, entre otros.

- La Informal, la cual se conforma con el capital intelectual de la institución y se corresponde con los conocimientos y experiencias de los funcionarios. Dado su potencial para el mejoramiento institucional, este tipo de información requiere de un mayor esfuerzo para su obtención, lo que obliga a la institución a desarrollar estrategias para motivar a los funcionarios a formalizarla, documentarla y canalizarla en los sistemas de información.

## a. OBJETIVOS

- Obtener, procesar y mantener la Información interna requerida para la operación de la institución.
- Generar y registrar Información interna en forma oportuna y confiable, que soporte los procesos de toma de decisiones interna.
- Garantizar el cumplimiento de obligaciones de información de la institución y la información requerida por los grupos de interés externos.
- Soportar la rendición de cuentas a la sociedad.

## b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

El **Autocontrol, la Autorregulación y la Autogestión**, dado que obliga a la expedición de políticas y normalización de informes de acuerdo a las necesidades que demanda la función de la institución, y las características que le son propias. Obliga a gerenciar un modelo propio de información, y a establecer procesos formativos a sus funcionarios para la correcta obtención, operación y control de la gestión.

## c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

- **Celeridad**, en tanto permite tener la información requerida por cada proceso para realizar su función en el tiempo y oportunidad demandada.
- **Transparencia y Publicidad**, al brindar confianza y seguridad en la institución para generar información relevante, útil y pertinente para los diferentes grupos de interés en la entidad pública.

## d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE INFORMACIÓN

La **Información Interna** se complementa con la **Información Externa**, a fin de obtener integralidad en el contexto institucional, permitiendo la realización de la gestión y dar cumplimiento al mandato constitucional de cada institución. Adicionalmente, la información se administra y ordena con sentido para el organismo o entidad pública en los **Sistemas de Información**, lo cual la convierte en insumo fundamental en la implementación de las diferentes funciones administrativas.

## e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Corresponde a la máxima autoridad de la institución y a su equipo directivo, la responsabilidad por la obtención de la **Información Interna**, socializándola entre los diferentes grupos de interés internos y su proyección hacia los grupos externos, así como su verificación y coordinación permanente, para que ésta sea insumo constante en los procesos y permita el acceso directo a quienes tienen contacto directo con la sociedad y con los grupos de interés.

Igualmente, es responsabilidad de la totalidad de funcionarios, independientemente del nivel administrativo al cual pertenezcan, dado que cada uno de ellos es el responsable de su producción y utilización en las diferentes acciones institucionales.

La Auditoría Interna es responsable por la evaluación independiente.

## f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Existencia de fuentes de *Información Interna* que brinden confianza para lograr en la institución una interacción permanente y fluida en su funcionamiento.
- Cumplimiento de la normatividad vigente en la existencia de medios que permitan recibir, manejar y dar respuesta a las quejas y reclamos de la sociedad
- Coherencia entre los requerimientos de información de la sociedad o grupos de interés externos, el mandato constitucional y las respuestas que brinda la institución.
- Existencia en la entidad de la cultura de la Información y su manejo para obtener la relación con el entorno y la sociedad.
- Grado en que la *Información Interna* es tomada en cuenta por los funcionarios de la institución, en la implementación de las acciones y decisiones institucionales.
- Existencia de fuentes de *Información Interna* debidamente determinadas y canalizadas para el logro de los objetivos institucionales.
- Manejo adecuado de la Información, donde cada funcionario canalice su información y la comparta al interior de la institución.

## 2.2 Información Externa

Estándar de Control que reúne y procesa el conjunto de datos e información de la institución pública, proveniente de fuentes internas y/o externas, generando información necesaria a la sociedad en general; a los proveedores y contratistas; a las instituciones u organismos reguladores y de fiscalización; de seguimiento a órganos de fuentes de financiación externa y a

otras organizaciones que se constituyen como grupos de interés externos de cada organismo o entidad.

Para lograr el cumplimiento efectivo del propósito de la **Información Externa**, las Instituciones públicas deben conocer a fondo la sociedad y demás grupos de interés, sus principales requerimientos, los bienes o servicios necesarios para la satisfacción de sus necesidades, su situación económica y social. Conocer sus proveedores y contratistas, los productos y servicios que proporcionan, su oferta de precios. Reconocer las demás instituciones con funciones similares, su forma de operar, la tecnología utilizada, la cobertura de sus servicios, su estructura de costos, sus proveedores, y sus fuentes de financiación. Conocer los organismos reguladores, las obligaciones que se tiene frente a ellos, los límites del organismo regulador con relación a la institución y la normatividad vigente.

La principal fuente de **Información Externa**, por lo tanto, es la sociedad en general y los grupos de interés; por consiguiente, ésta debe ser observada de manera permanente. Para ello se recurre al análisis de las comunidades desde el punto de vista social, demográfico, económico, o desde el aspecto relevante para cada entidad; a ella se puede acceder a través de entrevistas con sus líderes, encuestas de opinión o de percepción y estudios de mercado.

Otras fuentes de **Información Externa**, la constituyen los estudios sociológicos y socioeconómicos realizados por instituciones diferentes a la entidad; los estudios sectoriales realizados por revistas especializadas, las cámaras de comercio y las asociaciones de profesionales; las bases de datos de los institutos nacionales de estadística; la regulación propia de la entidad; los catálogos de proveedores, las ferias de muestras, las publicaciones sobre proveedores, los sistemas de información nacionales, las páginas Web, los periódicos y revistas profesionales, las administraciones de impuestos y demás instituciones publicas.

Cuanto mayor sea el número de fuentes utilizadas, menor será la probabilidad de error o falsedad de la información, lo cual facilita su análisis, comprensión y utilización.

Adicionalmente, un *Sistema de Quejas y Reclamos* constituye un medio de Información Externa directo de la institución con sus grupos de interés externos, permitiendo registrar, clasificar y realizar seguimiento al grado de cumplimiento de los intereses de los beneficiarios. Es un medio para medir la eficacia de la gestión institucional, dado que:

- Las quejas y reclamos son fuente de información sobre los incumplimientos institucionales. A través de éstos se puede conocer su origen, alcance, gravedad, impacto y frecuencia.
- Permite definir una acción correctiva inmediata y una acción preventiva de la causa que las origina, ya que pueden afectar a la institución en su imagen y capacidad de impacto en la sociedad y, si es el caso, asumir los sobrecostos para lograr su recuperación o neutralización.

Para el manejo del Sistema de Quejas y Reclamos, se requiere del compromiso total de la máxima autoridad y sus directivos, a fin de lograr un nivel óptimo de gestión de la calidad, de satisfacción al cliente y de cumplimiento con la sociedad y grupos de interés.

La **Información Externa** genera como producto básico la información a la sociedad y demás grupos de interés. Es útil para una adecuada toma de decisiones del organismo o entidad pública,

y devolver información a los grupos de interés externos de la institución sobre el cumplimiento de la gestión y resultados de la institución pública.

## a. OBJETIVOS

- Obtener información actualizada sobre el entorno y los grupos externos a fin de analizarla, utilizarla y procesarla en beneficio de las acciones institucionales y sociales.
- Identificar fuentes de información, que brinden confianza y contacto directo para lograr una interacción fluida y permanente con los grupos de interés externos.
- Registrar las expectativas de los diferentes grupos de interés a fin de mantener una mejora continua de la institución, en término de los bienes y servicios brindados.

## b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

La **Autogestión**, en la medida que la institución gerencia su proceso de recolección de información de fuentes externas, a fin de dar cumplimiento a la función que legalmente le compete dentro del Estado, y a la búsqueda responsable de prestar un servicio público de calidad.

## c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Responsabilidad**, de la máxima autoridad de la institución, quien a fin de brindar un mejor servicio público, obtiene de sus diferentes grupos de interés y del entorno, la información necesaria sobre su operación.

## d. RELACIÓN CON ESTÁNDARES DEL COMPONENTE INFORMACIÓN

Favorece los objetivos del Componente **Información**, al permitir la interacción de la entidad con los diferentes públicos y, de manera especial, con la sociedad. Para cumplir con su propósito, es necesario integrarla con la **Información Interna** y administrarla por medio de los **Sistemas de Información**, lo cual permite su manejo estratégico en procura del logro de los propósitos institucionales.

## e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Corresponde a la máxima autoridad de la institución pública la consecución de **Información Externa**, creando las condiciones favorables para su manejo, y soportar en ella sus decisiones y políticas frente a los públicos de interés externos. Dado el carácter estratégico de la **Información**, su obtención y uso institucional, es también responsabilidad de todos los funcionarios.

La Auditoría Interna es responsable por la evaluación independiente.

## f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORIA

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.

- Existencia de fuentes de **Información Externa** que brinden confianza y contacto directo para lograr en el organismo o entidad pública, una interacción permanente y fluida con los grupos de interés externos.
- Cumplimiento de la normatividad vigente en la existencia de medios que permitan recibir, manejar y dar respuesta a las quejas y reclamos de la sociedad.
- Coherencia entre los requerimientos de información de la sociedad o grupos de interés externos y el mandato constitucional.
- Existencia en la institución de la cultura de la **Información** y su manejo, para obtener la relación con el entorno y la sociedad.

## 2.3 Sistemas de Información

Estándar de Control, que se conforma por los diferentes sistemas diseñados y desarrollados por la institución pública para hacer más oportuna, integra y confiable su información en términos de las necesidades de apoyo tecnológico a cada organismo o entidad y que son necesarios para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Los **Sistemas de Información**, se ocupan del tratamiento de la información en forma oportuna, eficaz y eficiente, mediante el uso de los recursos necesarios para su captura, entrada, depuración, integración, procesamiento, comparación, análisis, almacenamiento y difusión de datos. Los **Sistemas de Información** necesitan de un componente físico (hardware), de programas (software), recurso humano, información que se pretende procesar para agregar valor, obteniendo información adicional de mayor soporte.

Como Estándar de Control, los **Sistemas de Información** requieren de una combinación de datos y hechos que conformen un sistema en el que se involucren estadísticas, información de planes y programas, desarrollo de sistemas financieros, análisis de costos e información interna, a fin de contribuir a determinar el comportamiento individual y colectivo de los procesos, facilitar y socializar la experiencia institucional, sus aciertos, errores, logros y la gestión realizada.

### a. OBJETIVOS

Los *Sistemas de Información* se diseñan para lograr los siguientes objetivos:

- Soportar la gestión de operaciones de la entidad pública, con mayores niveles de oportunidad, eficiencia y eficacia para el desarrollo de la función.
- Registrar el desempeño institucional.
- Transmitir la información en tiempo y forma adecuada, para que su recepción y comprensión, por parte del usuario, le sea útil en la toma de decisiones.
- Soportar el proceso de toma de decisiones interna, en forma oportuna y pertinente a los objetivos de la entidad pública.

- Facilitar la rendición de cuentas a la sociedad, las relaciones con los grupos de interés y la efectividad de la gestión pública.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autocontrol**, al afianzar en cada funcionario la capacidad de generar y compartir información institucional, que implica rigor y responsabilidad en su manejo.

**Autorregulación**, obligando a la institución a establecer políticas y directivas que le permitan controlar la generación y uso eficiente de la información.

**Autogestión**, llevando la institución a establecer mecanismos propios de manejo y gerencia de la información, en términos de mejor utilización por parte de los usuarios.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Economía**, al definir sistemas de información compatibles con la cultura y competencia organizacional.

**Eficiencia**, al propender por la calidad y oportunidad de la información, en relación con los niveles de gestión y productividad requeridos, a fin de coordinar todas las acciones institucionales.

**Eficacia**, al servir de insumo fundamental para que, tanto individual como colectivamente, se logren las metas y los objetivos institucionales.

**Celeridad**, al brindar la prontitud y rapidez necesaria para que la institución y su función, adquieran un ritmo que garantice la satisfacción de los diferentes grupos de interés y el cumplimiento de los preceptos constitucionales.

## **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE INFORMACIÓN**

Los **Sistemas de Información**, se relacionan con los demás Componentes y estándares del Modelo de Control y sirven de soporte al cumplimiento de la función, misión y objetivos de la entidad pública. Indican el comportamiento en el desempeño institucional y facilitan la evaluación de la gestión pública. Permiten conservar y compartir la información institucional y hacer de ella, el registro de la historia de la institución, convirtiéndola en una actividad básica y fundamental para sus diferentes grupos de interés.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad en el diseño y construcción de **Sistemas de Información** recae en la máxima autoridad y el equipo directivo de la institución, que debe dimensionarlos y proporcionar los recursos para su aplicación y vigencia. Sin embargo, la responsabilidad en su alimentación y mantenimiento es de todos los funcionarios.

## f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Existencia de Sistemas de Información que permitan procesar, generar, socializar, utilizar y canalizar la información que se produce a nivel institucional.
- Coherencia entre los fines del organismo o entidad pública y sus sistemas de Información.
- Utilización de los *Sistemas de Información* y grado de conocimiento que poseen los funcionarios públicos sobre ellos.
- Habilidad de la entidad para generar y aprovechar los Sistemas de Información.
- Calidad de la información que generan los Sistemas de Información.
- Creación de una cultura de la información al interior de la institución.

### 3. Componente Comunicación

Conjunto de estándares de control que al interrelacionarse entre sí, permiten la construcción de sentido compartido en la institución pública, lo cual garantiza la circulación fluida y transparente de la información interna y externa de la entidad a los diferentes grupos de interés. Facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, mejorando su nivel de apertura, receptividad y capacidad de interlocución con los ciudadanos y permitiendo la publicidad, visibilidad de su gestión y de sus resultados, generando confianza y posicionamiento ante la sociedad.

La **Comunicación** en las Instituciones públicas, tiene una dimensión estratégica fuertemente unida a la institución, al ser el factor que hace posible que las personas puedan asociarse para lograr objetivos comunes. Reconocer este principio, tiene implicaciones importantes pues él determina que la dimensión comunicativa atraviesa de manera sistémica toda acción institucional, de donde se desprende que las Instituciones públicas deben identificar y reconocer su práctica comunicativa como un eje estratégico, que define y gestiona la proyección de su identidad e imagen institucional. Caracteriza y regula sus interacciones con los grupos de interés de la institución e interviene la cultura institucional para generar coherencia interna.

Para ser considerado exitoso, todo proceso comunicacional debe estar centrado en la conducta humana, ser además coherente con el propósito misional específico y compatible con las formas adoptadas por la entidad para comunicarse con sus públicos internos o externos. Dicho proceso debe ser oportuno, dinámico, veraz e integral de tal manera que genere tejido institucional y permita la interacción de los funcionarios en procura del logro de los propósitos y fines sociales del Estado.

La interacción comunicativa es inherente al suministro de información oportuna y necesaria hacia el interior de las instituciones, facilitando el desarrollo de los procesos, actividades y tareas

concretas y garantizando la circulación suficiente y transparente de la información, hacia los diferentes grupos de interés externos.

La **Comunicación** promueve la rendición de cuentas a la sociedad, así como la movilización social hacia el entendimiento de los fines esenciales del Estado y el respeto por lo público.

Permite derivar tres (3) Componentes básicos de control así:

- **COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

- **COMUNICACION PÚBLICA**

- **RENDICION DE CUENTAS**

## **a. OBJETIVOS**

- Fomentar la motivación, la cooperación, la satisfacción y la comprensión necesaria por parte del funcionario, para la realización de su labor al interior de la institución, promoviendo las buenas relaciones de trabajo institucional.
- Mantener adecuados procesos informativos hacia los públicos externos de la institución y, en especial, con la sociedad, garantizando que la información circule de manera oportuna, suficiente y transparente.
- Promover la realización de procesos específicos de información a la sociedad, acerca del resultado de la gestión del organismo o entidad pública y su impacto en el desarrollo económico, social y ambiental de la población.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autorregulación**, en la medida que la institución asume con responsabilidad la definición de políticas, procesos y planes de comunicación en la institución y los informa adecuadamente.

**Autogestión**, en la medida que la institución es autónoma para definir los medios y procedimientos utilizados para difundir sus propósitos, forma de lograrlos y resultados obtenidos.

**Autocontrol**, en la medida en que cada funcionario se hace cargo de mantener una comunicación fluida, transparente y efectiva en sus relaciones con la institución y los públicos de interés externos que la entidad atiende.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

La **Comunicación**, al ser un Componente transversal a todos los demás Componentes Corporativos, Componentes y estándares del Modelo Estándar de Control Interno, favorece todos los principios asignados por la Constitución Política a la función administrativa, pero incide de manera particular en los siguientes:

**Transparencia**, al propiciar un ambiente de confianza y garantía de interlocución entre los diferentes agentes o Instituciones que en su administración y realización de actividades, afectan la esfera de lo público en lo que es común, e incumbe a todos en la medida en que establece

responsabilidades, procedimientos y reglas a partir de las cuales se promueve de manera clara y abierta la participación.

**Publicidad**, cuando provee instrumentos para entregar la información requerida por los diferentes públicos institucionales y sociales, con los cuales interactúa el organismo o entidad pública de manera oportuna, precisa y suficiente para que estos conozcan los resultados de la gestión y puedan verificar el cumplimiento de los compromisos, fomentando el libre intercambio de opiniones e información, y garantizando el cumplimiento al derecho ciudadano del acceso a la información.

#### **d. RELACIONES CON LOS COMPONENTES CORPORATIVOS DE CONTROL DE GESTIÓN**

El Componente **Comunicación**, toma cada uno de los estándares que constituyen los Componentes *Actividades de Control e Información* y define las políticas, modos de tratamiento, formas de transmisión de los mensajes y de proporcionar entendimiento sobre el quehacer institucional, con el fin de mantener la coherencia interna requerida por el organismo o entidad para el logro de sus objetivos institucionales.

#### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**

La definición de las políticas para el manejo de la *Comunicación*, diseño de proceso, la selección de los mensajes que se requiere comunicar y de los destinatarios específicos a los que llegan, son responsabilidad de la máxima autoridad, su equipo directivo y administrativo relacionado con cada uno de los procesos y macroprocesos de la institución. Pero, en esencia, y por su condición fundamental de atributo de la naturaleza humana, en sí mismo este Componente es responsabilidad de todos los funcionarios del organismo o entidad, quienes a través de sus interacciones comunicativas construyen el tejido institucional y social, propicio para el cumplimiento de sus fines.

La evaluación independiente se encuentra a cargo de la Auditoría Interna Institucional.

#### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Existencia del Componente Comunicación en la normatividad que autorregula el Control Interno.
- Coherencia entre los objetivos del Componente y los objetivos del Componente Corporativo.
- Existencia de los estándares que garantizan su operación.
- Existencia de niveles de responsabilidad y autoridad para el diseño, desarrollo e implementación y evaluación del Componente.
- Definición de la metodología de diseño, implementación y evaluación del Componente de Comunicación.
- Nivel de implementación del Componente.

- Modo en que la aplicación del Componente favorece los principios y promueve los fundamentos definidos en el Modelo Estándar de Control Interno.
- Grado de contribución a los objetivos de control de la institución.

### 3.1 Comunicación Institucional

Estándar de control que asegura la interacción comunicativa, la difusión y circulación amplia y focalizada de la información al interior de la institución pública, para un claro cumplimiento de sus objetivos, estrategias, planes, programas, proyectos y gestión de operaciones. Estructura información para garantizar el desarrollo de la función de la institución y apoyar la toma de decisiones; promueve el trabajo colaborativo en la institución, mejora su receptividad, nivel de apertura, actitud de servicio y genera visión compartida entre todos los funcionarios.

Se constituye por el conjunto de instrumentos y mecanismos que cohesiona y confiere identidad a las instituciones del Estado, buscando que los funcionarios se integren a un proyecto institucional, con clara conciencia de su pertenencia y compromiso con los propósitos misionales definidos por cada administración. En su dimensión institucional, los organismos y Instituciones del Estado deben procurar los mecanismos adecuados para garantizar la necesaria coherencia interna en la actuación de sus áreas, dependencias, y en las actitudes de los funcionarios, los cuales deben corresponder a la cultura institucional deseada.

En un organismo o entidad eficaz, la comunicación institucional circula en varias direcciones, lo que conduce a la necesidad de establecer estrategias comunicativas concretas que incidan en los siguientes flujos de comunicación: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación cruzada.

El ambiente de la institución, proporciona muchas oportunidades para la comunicación verbal. Estas van desde las reuniones informales y las horas de descanso que reúnen a los funcionarios, hasta conferencias más formales y reuniones de comités y consejos. Esta clase de comunicación ocurre también cuando los miembros de diferentes áreas se agrupan en equipos de trabajo o de proyecto.

Es fundamental transmitir objetivamente la información, a la par de crear sistemas de retroalimentación, asegurando informaciones oportunas, veraces y fidedignas.

#### a. OBJETIVOS

- Crear en los funcionarios, una clara concienciación sobre la importancia de la *Comunicación Interna* para una gestión transparente, eficiente, eficaz y responsable en la institución.
- Mantener la coordinación entre las distintas unidades y niveles administrativos, a través de una buena comunicación, facilitando el compromiso y efectividad en la gestión individual y colectiva de la institución.
- Hacer que los funcionarios se expresen, sean escuchados y valorados, logrando su motivación y compromiso con la institución, y haciendo que se sientan parte importante dentro del proceso de mejoramiento institucional.

- Proporcionar a los funcionarios y grupos de interés, una información adecuada, transparente y veraz, promoviendo su motivación y compromiso con los objetivos estratégicos de la institución.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autorregulación**, al determinar cuáles son las necesidades de información en que la entidad se apoya y la forma de comunicarlas a todos los funcionarios.

**Autocontrol**, al estar dentro del ámbito de responsabilidad de todos los funcionarios de la institución y se fundamenta en la capacidad de cada uno de ellos para comunicar sus propósitos, forma de ejecutar sus labores y los resultados de su propia gestión.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

La **Comunicación Institucional** favorece los principios de *Economía, Eficiencia y Eficacia* al proporcionar, no sólo la información necesaria para el desarrollo de las actividades y tareas requeridas en el cumplimiento de la función constitucional y legal de la entidad, sino la comprensión adecuada para que su ejecución se realice de acuerdo con los parámetros establecidos para ello.

**Publicidad**, al mantener las redes de comunicación internas que favorezcan el adecuado desempeño organizacional.

## **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE COMUNICACIÓN**

La **Comunicación Institucional**, es vital para que la *Comunicación Pública* cumpla su propósito. De la manera como se logre la coordinación de las actividades relacionadas con los objetivos institucionales, dependerá la efectividad de la comunicación con los diferentes públicos externos. Se sirve de la *Rendición de Cuentas* para divulgar la información pertinente de la institución, y las acciones comunicativas pedagógicas y de movilización externa, claramente direccionadas hacia la construcción de identidad de la institución.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

De una u otra forma todos son responsables, tanto la máxima autoridad de la entidad como los directivos, técnicos, profesionales y operativos, de una efectiva comunicación institucional, pero, en mayor grado, los niveles directivos, quienes deben procurar la creación y el mantenimiento de una visión compartida, cuyo centro sea la rectitud y la transparencia de la gestión.

La Auditoría Interna es responsable por la evaluación independiente.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Determinación de los receptores de la información que se produce en cada uno de los procesos, actividades o tareas que deben llevarse a cabo para satisfacer los propósitos institucionales.
- Definición de la información que será comunicada a cada uno de los grupos de interés internos de la institución.
- Eficiencia del área de comunicación en su tarea de coordinar las acciones comunicativas dirigidas a los públicos internos, y cumplimiento en su responsabilidad de velar por hacer efectivas las políticas de comunicación interna adoptadas por la institución.
- Asignación de responsabilidades de **Comunicación Institucional** a cada funcionario, relacionadas con el ejercicio de su cargo.
- Evaluación de la utilidad, oportunidad y confiabilidad de la información que ha de ser comunicada a los usuarios internos.
- Comprensión que los funcionarios adquieren a partir de los procesos de Comunicación.
- Pertinencia y oportunidad en los procesos de divulgación de los propósitos, estrategias, planes, políticas y manera de llevarlos a cabo.
- Impacto de los procesos de **Comunicación Institucional** en el cumplimiento de los propósitos de la institución.

## 3.2 Comunicación Pública

Estándar de control que asegura la interacción comunicativa y el conjunto de procedimientos, métodos, recursos y mecanismos a utilizar por la institución pública para garantizar la divulgación, difusión amplia y focalizada de la información, y de su sentido, hacia los diferentes grupos de interés externos. Asiste la publicidad de las actuaciones de las autoridades gubernamentales en términos de los requerimientos de los grupos de interés, apoyando adecuadamente el cumplimiento de su responsabilidad pública de información y comunicación.

La **Comunicación Pública**, está constituida por la información amplia y transparente de la entidad pública hacia los diferentes grupos de interés externos, sobre los objetivos y los resultados comparativos de su gestión. Contribuye a la Rendición de Cuentas a la sociedad, a la Rendición de la Cuenta a los órganos encargados de la vigilancia Fiscal en el uso de los recursos públicos, y a generar el respeto colectivo por lo público y lo institucional.

Como actor social y político, en la medida que representa al Estado, el organismo o entidad pública cumple un rol ordenador del acontecer de su entorno. Esto significa que no puede abstraerse de su obligación de establecer relaciones claras, transparentes e incluyentes con sus

grupos de interés externos, en especial, con la sociedad, y que no puede renunciar a su responsabilidad pública de dar cuenta de su gestión, en su condición de ser parte del Estado.

## **a. OBJETIVOS**

- Garantizar la calidad, la pertinencia y la oportunidad de la información divulgada a cada uno de los públicos objetivo o grupos de interés externos de la institución.
- Colocar los medios de comunicación al servicio de la movilización interna y externa, de tal forma que contribuyan a consolidar un proyecto institucional coherente y sólido.
- Establecer los canales de información adecuados para la transmisión de los mensajes a los diferentes públicos de interés externos de la institución.
- Servir como instrumentos de construcción de sentido compartido y de articulación de la conversación institucional con sus grupos de interés externos, en la línea de hacer posible el cumplimiento del propósito misional de la institución.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

***Autorregulación***, en la medida en que los procesos de la institución se encuentren debidamente normalizados y las personas tengan claras sus funciones y responsabilidades, generando una capacidad institucional para mantener la fluidez de la Comunicación con los públicos externos.

***Autogestión***, en tanto se capacite a los funcionarios que tienen en razón de sus funciones, un mayor contacto con los públicos externos, a fin de presentar recomendaciones y alternativas de solución a los problemas que se detecten en el servicio público.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

***Transparencia***, al mantener y promover una actitud institucional que permita que los propósitos, actuaciones y resultados de la gestión, sean visibles para todos los grupos o personas interesadas en su gestión.

***Publicidad***, al proporcionar a todos los públicos externos la información pertinente a la institución y, de manera especial, a la de sus propósitos, principales proyectos a emprender, uso de los recursos públicos y resultados, parciales o finales de su gestión.

## **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE COMUNICACIÓN**

La ***Comunicación Pública***, tiene una relación directa con los elementos constitutivos del Componente ***Información***, dado que de la calidad, oportunidad y utilidad de ésta, dependerá en alto grado la efectividad de los procesos comunicativos que emprende la entidad pública, para relacionarse adecuadamente con su entorno. Conserva una estrecha relación con la ***Comunicación Institucional***, pues en la medida en que aumenta el sentido de pertenencia y de

identificación de los funcionarios con la institución, se incrementa la capacidad institucional y personal para relacionarse con el entorno y con los grupos de interés y externos.

## e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

La **Comunicación Pública** es un asunto que compete en primera instancia a la máxima autoridad, su equipo directivo y a la dependencia de Comunicación de la institución. La responsabilidad de su correcta aplicación recae en todos los niveles y funcionarios que tengan relación con grupos o personas externas. Sin embargo, es necesario resaltar la importancia del equipo directivo en el mantenimiento de las relaciones con los públicos externos a la institución, para lo cual es el encargado de definir los mensajes institucionales, otorgar cumplimiento a la obligación del suministro de Información a los diferentes entes públicos y a los órganos de control.

La Auditoría Interna es responsable por la evaluación independiente.

## f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación del Componente.
- Definición de los públicos o grupos de interés, a quienes se tiene la obligación de comunicar los proyectos, ejecución y resultados obtenidos por la institución.
- Definición de la información que será comunicada a cada uno de los públicos identificados.
- Eficiencia de la dependencia de Comunicación, en su tarea de coordinar las acciones de comunicación dirigidas a los públicos externos y de velar por el cumplimiento de las políticas de comunicación externas adoptadas por la institución.
- Definición de las responsabilidades de **Comunicación Pública** en cada uno de los procesos, actividades y tareas que configuran la operación de la institución.
- Evaluación de la utilidad, oportunidad y confiabilidad de la información que ha de ser comunicada a los públicos externos.
- Comprensión que los usuarios externos logran adquirir a partir de los procesos de **Comunicación Pública**.

## 3.3 Rendición de Cuentas

Estándar de control que asegura la divulgación transparente de información a la sociedad, sobre el manejo de los recursos públicos y los resultados e impactos de la gestión de cada institución pública. Genera visibilidad y transparencia; determina la responsabilidad pública de las autoridades administrativas y genera confianza e integridad en la institución pública.

La Rendición de Cuentas se refiere al derecho que tiene la sociedad a estar informada sobre la gestión de las instituciones públicas, y al deber de la máxima autoridad de informar el resultado de su gestión. A su vez, hace referencia a la obligación que toda entidad pública tiene de informar a

los organismos de control fiscal, sobre los asuntos pertinentes a su gestión y al uso de los recursos.

El deber legal y ético de la Rendición de la Cuentas está determinado por la normatividad que obliga al funcionario a responder e informar sobre su actuación en lo referente a la administración y manejo de recursos públicos, así como frente a los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido.

En consecuencia, corresponde a cada entidad pública disponer de medios de comunicación permanentes y eficaces, para que todos los grupos de interés externos de la institución conozcan lo que se planea y se ejecuta, y puedan realizar el seguimiento correspondiente.

## **a. OBJETIVOS**

- Informar a la sociedad sobre los proyectos a emprender, el uso de los recursos que le fueron confiados, el rendimiento de su gestión y los resultados logrados en términos del cumplimiento de los objetivos institucionales, y su contribución a la finalidad social del Estado.
- Facilitar el ejercicio del control externo de la institución, de manera especial a los órganos de control del Estado, mediante el suministro de la información pertinente a cada uno de ellos; de manera clara, oportuna y confiable.
- Generar imagen y credibilidad que redunden en beneficio de la institución en la sociedad y grupos de interés, a través de estrategias comunicativas que les permitan articular un proceso conversacional fluido sobre la gestión y resultados de las instituciones.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Transparencia**, se cumple cuando se promueve la participación ciudadana en la planeación, ejecución y control de las actividades y procesos que soportan la función constitucional de la entidad; igualmente cuando se propicia una cultura orientada al servicio público.

**Publicidad**, se favorece al mantener relaciones continuas y permanentes con la sociedad en su conjunto, con el fin de involucrarla en los diferentes procesos de la planeación y la ejecución de la entidad, sus necesidades o requerimientos.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Moralidad**, tiene que ver con la ética y el cumplimiento de los principios y valores institucionales, y con la disposición de la máxima autoridad y su equipo directivo, para cumplir con el mandato constitucional y legal de permitir el acceso a la información por parte de la sociedad.

**Responsabilidad**, al generar un estilo de dirección por parte de la máxima autoridad y su equipo directivo, de dar cuenta de sus actuaciones administrativas, informando a la sociedad de su gestión, resultados y uso de los recursos públicos.

**Transparencia**, al hacer pública y visible la manera de administrar el Estado, y permitir por parte de la sociedad la participación y el control a la gestión pública.

## d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE COMUNICACIÓN

La **Rendición de Cuentas** se relaciona con el Estándar *Información Institucional*, por la importancia que tienen los procesos de preparación y uso de la información para los fines de de su comunicación y circulación a los diferentes públicos internos y externos. Igualmente, la *Comunicación Pública* constituye la base de la **Rendición de Cuentas**.

## e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Es de responsabilidad exclusiva de la máxima autoridad de la institución y su equipo directivo, quien se apoya en la dependencia de Comunicación y en todos los funcionarios para lograr un adecuado proceso informativo hacia la sociedad.

La Auditoría Interna es responsable por la evaluación independiente.

## f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Determinación de los receptores de la información que se produce en cada uno de los procesos, actividades o tareas que deben llevarse a cabo para satisfacer los requerimientos de la sociedad.
- Estructuración, en lenguaje accesible, de la información que será comunicada a la sociedad.
- Eficiencia del área de comunicación en su tarea de coordinar las acciones comunicativas dirigidas a la sociedad, en cumplimiento de su responsabilidad de velar por hacer efectivas las políticas de **Rendición de Cuentas** adoptadas por la institución.
- Utilidad, oportunidad y confiabilidad de la información que ha de ser comunicada a la sociedad.
- Pertinencia y oportunidad en los procesos de **Rendición de Cuentas** a los propósitos, estrategias, planes, políticas y manera de llevarlos a cabo por parte de la institución.
- Impacto de los procesos de **Rendición de Cuentas**, en el cumplimiento de los propósitos de la institución.

# MECIP

MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO  
PARA INSTITUCIONES PUBLICAS DEL PARAGUAY

A map of Paraguay is shown, divided into several colored regions. The central region is highlighted in light purple and contains the text 'CAPITULO 5'. Other regions are colored in shades of yellow, orange, and green. The title 'Componentes y Estándares de Control' is overlaid on the map.

## Componentes y Estándares de Control

### CAPITULO 5

#### C. Componente Corporativo de Control de Evaluación

## Estructura del Modelo Estándar de Control Interno – MECIP

<b>A. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO</b>	
1.	<b>COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Acuerdos y Compromisos Éticos 2. Desarrollo del Talento Humano 3. Protocolos de Buen Gobierno
2.	<b>COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Planes y Programas 2. Modelo de Gestión por Procesos 3. Estructura Organizacional
3.	<b>COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Contexto Estratégico del Riesgo 2. Identificación de Riesgos 3. Análisis de Riesgos 4. Valoración de Riesgos 5. Políticas de Administración del Riesgo
<b>B. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTIÓN</b>	
1.	<b>COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Políticas de Operación 2. Procedimientos 3. Controles 4. Indicadores 5. Manual de Operación
2.	<b>COMPONENTE INFORMACIÓN</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Información Interna 2. Información Externa 3. Sistemas de Información
3.	<b>COMPONENTE COMUNICACIÓN</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Comunicación Institucional 2. Comunicación Pública 3. Rendición de Cuentas
<b>C. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE EVALUACIÓN</b>	
1.	<b>COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Autoevaluación del Control 2. Autoevaluación de Gestión
2.	<b>COMPONENTE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Evaluación Sistema de Control Interno 2. Auditoría Interna
3.	<b>COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO</b>
	<b>ESTÁNDARES DE CONTROL</b> 1. Plan de Mejoramiento Institucional 2. Plan de Mejoramiento Funcional 3. Plan de Mejoramiento Individual

## - MECIP -

# C. COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE EVALUACIÓN

Componentes de Control que al interactuar entre sí, permiten valorar en forma permanente la efectividad del Control Interno; verificar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos y actividades de la institución pública; determinar el nivel de ejecución de los planes, programas, proyectos, procesos y actividades. Evalúa los resultados, detecta desviaciones, establece tendencias y genera recomendaciones, a fin de orientar las acciones de mejoramiento de la institución.

*El Componente Corporativo Control de Evaluación*, está integrado por los mecanismos de evaluación y verificación, necesarios para determinar si el Control Interno es efectivo en la realización de su propósito de apoyar el cumplimiento de los objetivos de la institución; si la operación de la institución se ejecuta en los términos de eficiencia, eficacia, economía y publicidad que se espera de la función pública del Estado; si los objetivos de la institución se cumplen en los términos establecidos por la Constitución, la Ley y sus reglamentos.

Como resultado de la evaluación a la efectividad del Control Interno, la gestión y los resultados del organismo o entidad pública, se deben emprender acciones de mejoramiento que, unidas a las recomendaciones que se derivan de la vigilancia a la gestión de los recursos públicos, realizados por los organismos de control, da lugar a la planificación de acciones que garanticen el mejoramiento continuo de la institución, parte fundamental del objetivo del Control Interno.

Las deficiencias encontradas y las recomendaciones sugeridas en las diferentes instancias de evaluación, incluyendo las de los órganos de control del Estado, deben ser adoptadas en primera instancia por la máxima autoridad de la institución y los directivos, bajo cuya responsabilidad se encuentra el área funcional y procesos, objeto del mejoramiento y, en segundo lugar, por todos los funcionarios relacionados a ellos.

Lo anterior hace que este Componente Corporativo de Control de Evaluación se estructure bajo tres (3) Componentes a saber:

- **AUTOEVALUACIÓN**
- **EVALUACIÓN INDEPENDIENTE**
- **PLANES DE MEJORAMIENTO**

## 1. OBJETIVOS

- Disponer los mecanismos de verificación y evaluación del Control Interno y de la gestión en todos los niveles del organismo o entidad pública, que brinden apoyo a la toma de decisiones para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión de la institución por parte de los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, permitiendo acciones oportunas de corrección y mejoramiento.
- Asegurar la existencia de una independiente, objetiva y eficiente evaluación a la gestión de la institución en general, recomendando en tiempo oportuno las acciones de mejoramiento que surjan.
- Promover acciones correctivas oportunas, a fin de propiciar el mejoramiento continuo de la gestión institucional, fortaleciendo su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés.

## 2. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

***Autorregulación***, al definir el organismo o entidad pública, la existencia de procesos de evaluación al control y la gestión a realizar por todos los funcionarios y por la institución.

***Autogestión***, al retroalimentar a todos los niveles de la institución de tomar las acciones necesarias requeridas para mejorar el cumplimiento de los propósitos institucionales.

***Autocontrol***, al establecer las metodologías necesarias para que cada funcionario responsable, evalúe su trabajo, detecte situaciones susceptibles de mejorar, y tome los correctivos necesarios para incrementar la eficiencia y eficacia de sus actuaciones.

## 3. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

***Responsabilidad***, al considerar el nivel directivo del organismo o entidad pública, los aspectos que afectan la gestión y emprender acciones de mejoramiento a fin de mantener su orientación y dirección hacia su función institucional.

***Imparcialidad***, al establecer en la institución procesos de evaluación independiente a su gestión, que le permitan asegurar, desde una perspectiva autónoma y objetiva, las acciones necesarias para el desarrollo institucional, de acuerdo con lo establecido.

***Transparencia***, al comunicar los resultados de la evaluación de la gestión y del Control Interno a las diferentes instancias de la institución, a los grupos de interés correspondientes y al adoptar las recomendaciones del Control Fiscal para el mejoramiento en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 4. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL SISTEMA DE CONTROL

El ***Componente Corporativo de Control de Evaluación***, toma como base el diseño y desarrollo integral del Control Interno para verificar la efectividad del Control de la institución, así como el

conjunto de Indicadores Estratégicos, de Riesgo y de Gestión, que le proporciona el *Componente de Control de Gestión*, a fin de evaluar los resultados de su operación.

## 5. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

La responsabilidad de que la institución formule adecuados procesos de *Autoevaluación* es de la máxima autoridad y su equipo directivo, ya que será este nivel el que permita el adecuado cumplimiento de su gestión, tomando oportunamente los correctivos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 6. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA

- Existencia del Componente Corporativo y sus Componentes en la normativa que autorregula el Control Interno.
- Coherencia del Componente Corporativo y sus Componentes con los objetivos del Control Interno.
- Definición de niveles de responsabilidad y autoridad en el diseño y desarrollo del Componente Corporativo.
- Nivel de diseño, y desarrollo del Componente Corporativo.
- Modo en que el Componente Corporativo, sus Componentes y Estándares favorece los principios y promueven los fundamentos definidos en el Control Interno.
- Grado de contribución del Componente Corporativo a los objetivos de control de la institución.

### 1. Componente Autoevaluación

Conjunto de estándares de control que al actuar en forma coordinada en la institución pública, aseguran la medición sobre la efectividad de los procesos, controles y los resultados de la gestión en tiempo real, verificando su capacidad para cumplir las metas y resultados, y tomar las medidas correctivas que sean necesarias para el cumplimiento de las metas previstas por cada institución.

Se constituye en un proceso estratégico, mediante el cual una entidad pública evalúa y monitorea en forma integral la existencia y la efectividad de los controles y el desempeño organizacional frente al cumplimiento de sus objetivos.

La **Autoevaluación**, verifica y monitorea la operación de la institución a través de la evaluación a la existencia y eficacia de los controles; de la medición a los resultados generados por las actividades y los procesos de la institución, evaluando su diseño y operación por medio del análisis de los controles e indicadores de gestión, resultado, riesgos y desempeño de los funcionarios. Su propósito es tomar las decisiones para la corrección o el mejoramiento del control, el desempeño de la institución, razón por la cual da lugar a la generación de dos (2) Estándares:

- **AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL**

- **AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN**

## **a. OBJETIVOS**

- Evaluar la efectividad del Control Interno, en cada uno de los procesos y dependencias o áreas responsables al interior de la entidad.
- Verificar los resultados de los procesos, tomando como base el análisis de los indicadores correspondientes.
- Definir las acciones requeridas para el mejoramiento de la eficiencia y efectividad de los controles, de los procesos y sus resultados

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autocontrol**, ejercido por cada funcionario en tanto proporciona los medios necesarios para evaluar el trabajo, analizar los hechos que no corresponden a lo planeado y mejorarlos.

**Autogestión**, al permitir la toma de decisiones oportuna y que sean necesarias a la operación y orientación de la institución.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Eficiencia, Eficacia, Economía y Celeridad**, al dotar a la institución de la información relevante que le permite mejorar su gestión, encausarla al logro de los objetivos, utilizar los recursos en forma austera y realizar con agilidad los procesos.

## **d. RELACIÓN CON LOS COMPONENTES DEL COMPONENTE CORPORATIVO CONTROL DE EVALUACIÓN**

El Componente **Autoevaluación** conjuntamente con la *Evaluación Independiente*, identifica las debilidades de la institución y los desvíos que se presentan en el cumplimiento de los objetivos; esta información es el insumo básico para la formulación de los *Planes de Mejoramiento*.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

Se realiza por cada uno de los niveles de dirección, administración y operación de la institución, según el grado de autoridad y responsabilidad de los funcionarios en los procesos, y por todos los niveles en conjunto, mediante la utilización de metodologías de autoevaluación de la información derivada de los indicadores correspondientes.

La Auditoría Interna es la responsable de su evaluación independiente.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Existencia del Componente Autoevaluación en la normatividad que autorregula el Control Interno.
- Coherencia de los objetivos del Componente con los objetivos del Componente Corporativo.
- Existencia de los estándares que garantizan su operación.
- Existencia de niveles de responsabilidad y autoridad para la implementación y evaluación del Componente.
- Definición de la metodología de diseño, implementación y evaluación en la metodología de autorregulación del Control Interno.
- Nivel de implementación del Componente.
- Modo en que la aplicación del Componente favorece los principios y promueve los fundamentos definidos en el Control Interno.
- Grado de contribución a los objetivos de control de los demás componentes.
- Existencia de metodologías e instrumentos que permitan evaluar la efectividad de la gestión de la institución.
- Evaluar las desviaciones halladas, recomendar las acciones de mejoramiento correspondientes y ejecutarlas a fin de llegar a los objetivos institucionales e individuales.

## 1.1 Autoevaluación del Control

Estándar de control que, basado en un conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, aseguran la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada dependencia responsable en la institución pública, permitiendo emprender las acciones requeridas de mejoramiento de control.

La **Autoevaluación del Control** debe evaluar la existencia de cada uno de los estándares de Control Interno, así como su efectividad en los procesos, áreas responsables y a nivel corporativo de la entidad pública. Toma como base los parámetros de evaluación incluidos en la definición de cada uno de los estándares del Modelo Estándar de Control Interno, así como la existencia de controles informales que se dan en forma espontánea en la ejecución de las operaciones.

### a. OBJETIVOS

- Evaluar la efectividad de los controles establecidos en los procesos, y la existencia de controles informales en las áreas responsables de dichos procesos.
- Establecer las alternativas de mejoramiento de los controles a los procesos diseñados por dependencia responsable.

- Definir las acciones de mejoramiento de orden institucional, funcional e individual, necesarias para el mejoramiento y efectividad de los procesos.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autoregulación**, al generar en la institución una disposición para definir metodologías y mecanismos de verificación y evaluación.

**Autogestión**, al permitir a cada nivel de la entidad y a cada funcionario, participar en la verificación y toma de acciones de mejoramiento que sean conducentes.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Responsabilidad**, en tanto la Autoevaluación permite a todos los funcionarios, áreas o dependencias de la institución, hacerse cargo de aquellos elementos de control que no presentan un adecuado funcionamiento en procura del logro de los propósitos institucionales, y de establecer las acciones correctivas correspondientes.

**Imparcialidad**, ya que la metodología utilizada para evaluar los controles internos se funda en la participación activa de los funcionarios, propiciando la objetividad en el desarrollo de su función y análisis de resultados.

**Eficacia**, al establecer y promover el logro de los objetivos del Control Interno en relación con los objetivos globales de la institución.

## **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN**

La **Autoevaluación del Control**, conjuntamente con la **Autoevaluación de la Gestión**, permiten en cada proceso o dependencia de la institución, identificar las desviaciones presentadas durante la gestión y redireccionar el rumbo a través de las acciones correctivas que se generan, y que deben plasmarse en los Planes de Mejoramiento.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La **Autoevaluación del Control** requiere de la participación de los funcionarios de todos los niveles de la institución pública. La máxima autoridad y su equipo directivo tienen la responsabilidad de formular los procedimientos, establecer las directrices y aprobar la metodología para su realización, promoviendo su adecuada operación. Los demás niveles administrativos y funcionarios son responsables por realizar el proceso y suministrar la información veraz y oportuna sobre los resultados, así como de analizarlos y proponer alternativas para su mejoramiento.

La Auditoría Interna es responsable por su evaluación independiente.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Compromiso de la máxima autoridad con la realización de los procesos de *Autoevaluación del Control*.
- Difusión de la metodología, mecanismos e instrumentos utilizados para la realización de la *Autoevaluación del Control*.
- Comprensión, por parte de los funcionarios de la institución, de los propósitos, metodologías e instrumentos requeridos para la *Autoevaluación del Control*.
- Consistencia de los parámetros y criterios de *Autoevaluación del Control* con los propósitos institucionales, las características de la institución y los específicos de cada área, proceso o tarea.
- Pertinencia de las fuentes de información utilizadas para la *Autoevaluación del Control*.
- Disponibilidad de la información requerida para la *Autoevaluación del Control*.
- Participación de todos los funcionarios en la realización de la *Autoevaluación del Control*.
- Inclusión de criterios y estándares de Control Interno en la Autoevaluación

## 1.2 Autoevaluación de Gestión

Estándar de control que, basado en un conjunto de indicadores de gestión, diseñados en los Planes, Programas y en los Procesos a cargo de cada dependencia de la institución pública, asegura una visión clara e integral de su comportamiento, verificando la obtención de las metas y de los resultados previstos, identifica las desviaciones sobre las cuales se deben tomar los correctivos, y garantiza la orientación de la institución hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Permite evaluar periódicamente el comportamiento de las variables cuantitativas o cualitativas establecidas en los indicadores, con el fin de observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad con respecto al logro de los objetivos y metas previstos. Permite evaluar igualmente el desempeño de los funcionarios, los riesgos que afectan las operaciones, la gestión, el impacto y la eficacia de los resultados entregados en razón a los propósitos y funciones asignadas. Adicionalmente, con el seguimiento periódico a los indicadores, se busca validar si están cumpliendo el objetivo para el cual fueron diseñados.

Igualmente la **Autoevaluación de Gestión** permite el monitoreo a los factores críticos de éxito de los procesos, al detectar desviaciones que se encuentren por fuera de su rango de tolerancia, permitiendo establecer las medidas correctivas que garanticen la continuidad de la operación y la satisfacción de los objetivos de la institución.

Utiliza como insumo los **Indicadores**, a fin de construir un conjunto armónico de guías y parámetros de evaluación de la gestión, lo que implica conocer las características del indicador, tales como: denominación, formulación, descripción, meta y periodicidad; también, especificar el

rango de tolerancia para la meta y definir el procedimiento a seguir para buscar y reportar las causas de las desviaciones.

## **a. OBJETIVOS**

- Obtener una visión clara e integral del comportamiento institucional.
- Identificar desviaciones y cumplimiento de objetivos, sobre las cuales se deben tomar correctivos.
- Evaluar periódicamente el comportamiento de las variables cualitativas y cuantitativas establecidas en los indicadores.
- Observar la situación y las tendencias de cambios generadas en la institución, con respecto al logro de los objetivos y metas previstos.
- Evaluar los riesgos que afectan las operaciones, la gestión, el impacto y la eficacia de los resultados entregados, en razón a los propósitos y funciones asignadas.
- Evaluar el desempeño de los funcionarios.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autoregulación**, permitiendo definir y normalizar en la institución los criterios de análisis, medición y verificación de los resultados del organismo o entidad.

**Autogestión**, al generar el análisis a los indicadores de gestión y desempeño de cada área y cada funcionario, permitiendo establecer debilidades en los procesos, dependencias y funcionarios, lo cual permite tomar conciencia de los cambios requeridos, y emprender los correctivos con el fin de mejorar la calidad de la gestión de la institución.

## **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Responsabilidad**, al asumir las desviaciones o resultados por fuera de lo esperado, definiendo las acciones de mejoramiento que encaucen nuevamente la entidad hacia el cumplimiento de sus fines.

**Imparcialidad**, ya que se requiere actuar con rectitud, para evaluar la gestión y los resultados logrados por la entidad.

**Celeridad**, al promover la oportunidad de la evaluación para garantizar la pertinencia de las medidas correctivas.

**Economía, Eficiencia y Eficacia** al detectar las fallas, corregir las desviaciones y orientar de nuevo la institución para alcanzar sus objetivos.

## **d. RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN**

Al ser un complemento de la *Autoevaluación de Control*, la **Autoevaluación de Gestión** contribuye a establecer con exactitud, además del desempeño del Control en la institución, su

capacidad para cumplir con el propósito de garantizar el logro de sus objetivos. Por ello, es necesaria la coherencia y consistencia entre los dos estándares del Componente, para mayor contribución a las acciones de mejoramiento.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La **Autoevaluación de Gestión** es en primera instancia una responsabilidad de la máxima autoridad de la institución y su equipo directivo, quienes deberán definir las acciones y planes específicos de mejoramiento; en segunda instancia, del equipo directivo responsable de los procesos y de las áreas funcionales, así como de cada uno de los funcionarios públicos integrantes del equipo de trabajo que ejecuta cada proceso.

La Auditoría Interna Institucional es la responsable de su evaluación independiente.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Comprensión, por parte de los funcionarios, de la importancia del monitoreo permanente al resultado de la función, los planes y procesos a su cargo.
- Comprensión de la metodología e instrumentos utilizados para el análisis de indicadores.
- Oportunidad en la Medición de Gestión.
- Consistencia entre los resultados de los diferentes indicadores utilizados para evaluar la planeación, la gestión, los riesgos y el desempeño del funcionario en cada proceso.
- Participación de todos los funcionarios involucrados durante el proceso de evaluación e informe.
- Coherencia de las acciones de mejoramiento con el resultado de la Autoevaluación de Gestión.
- Oportunidad en la ejecución de las acciones preventivas o correctivas, que se generen.
- Discusión de los efectos de la Autoevaluación de Gestión con todos funcionarios encargados del proceso objeto de evaluación.

## **2. Componente Evaluación Independiente**

Conjunto de estándares de control que al interrelacionarse entre sí, garantizan el examen autónomo y objetivo del Control Interno, la gestión y resultados corporativos de la institución pública, por parte de las diferentes instancias de control interno o externo para el caso, como la Auditoría Interna, la Auditoría Externa de la Contraloría General de la República o auditorías externas independientes. Presenta como características la independencia, la neutralidad y la objetividad de quien la realiza, y debe corresponder a un Plan de Auditoría que defina objetivos

específicos de evaluación al control y a la gestión, a los resultados de la gestión, genera recomendaciones de mejora y realiza el seguimiento a los Planes de Mejoramiento de la institución.

La independencia en la Evaluación se predica del examen que sobre el Control Interno y la Gestión, realizan funcionarios o dependencias que no están directamente involucradas en la operación diaria y cotidiana de la institución. La autonomía es la cualidad que permite emitir juicios objetivos sobre el Control Interno y la Gestión, sin favorecer a ningún funcionario o dependencia alguna. La objetividad se relaciona con la utilización de un método que permita observar los hechos de la institución pública y la gestión de los funcionarios, a través de sustentar adecuadamente los juicios y recomendaciones emitidos.

La **Evaluación Independiente** hoy en día es conversacional, en tanto su alcance y asuntos abordados demandan de quien la realiza una interacción frecuente y oportuna con los auditados, durante todo el proceso de evaluación, y en mayor medida en el desarrollo de sus observaciones y recomendaciones, con el objetivo de lograr aceptación y compromisos concretos con los responsables en la institución. Dicha conversación deberá ser constructiva, ya que se espera que sus resultados agreguen valor al proceso, al área auditada y a la institución de tal forma que puedan repercutir en el mejoramiento de la gestión y en la obtención de los resultados que persigue el organismo o entidad del Estado.

La **Evaluación Independiente** se expresa mediante las prácticas de examen al Control Interno y de Auditoría llevadas a cabo por la Auditoría Interna Institucional, observando las normas, métodos y procedimientos que para tal efecto expida la institución y la Contraloría General de la República.

Se ejecuta a través de dos (2) Estándares de control:

- **EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO**
- **AUDITORÍA INTERNA**

## **a. OBJETIVOS**

- Definir un proceso de evaluación independiente y objetivo al Sistema de Control Interno, a fin de establecer, por funcionarios públicos no involucrados en la operación de la entidad, el nivel de confianza que se le puede otorgar y su efectividad para apoyar el cumplimiento de los objetivos de la institución.
- Establecer un proceso de Auditoría Interna Institucional que determine periódicamente si los procesos, operaciones y actividades se han llevado a cabo en cumplimiento a los principios de legalidad pública, y con la debida consideración por su economía, eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos públicos

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autorregulación**, en la medida que genera decisiones de política, consensos y normativas que permitan mejorar la institución.

**Autogestión**, al informar oportunamente al nivel directivo sobre cualquier situación o riesgo que afecte el cumplimiento de los objetivos institucionales, permitiendo tomar las acciones necesarias para corregirlos o prevenirlos.

### **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Responsabilidad**, al actuar el evaluador con autonomía, independencia, objetividad y decoro en bien del cumplimiento de los objetivos de la institución.

**Imparcialidad** al efectuar el evaluador juicios sustentados en evidencias, sobre el estado del Control Interno y el cumplimiento de la función Constitucional y legal de la institución, y los resultados de la gestión.

**Eficiencia, Economía y Eficacia**, al permitir mejorar la gestión tomando como base las recomendaciones de Auditoría, generadas con competencia, responsabilidad y oportunidad.

### **d. RELACIÓN CON LOS COMPONENTES DEL COMPONENTE CORPORATIVO**

Se relaciona primero que todo con los *Planes de Mejoramiento*, ya que sus recomendaciones, debidamente soportadas en evidencias y hallazgos, constituyen el insumo formal de este Estándar de Control. Adicionalmente se relaciona con los demás componentes del *Componente Corporativo Evaluación a la Gestión*, en la medida que realiza la evaluación de la gestión y de la efectividad del Control Interno, informando sobre el estado integral de la Institución y proponiendo recomendaciones que serán incorporadas en los *Planes de Mejoramiento*. La *Evaluación Independiente* propicia el cumplimiento de las obligaciones de *Información*, la *Comunicación Pública*.

### **e. Niveles de Responsabilidad**

La responsabilidad principal por la *Evaluación Independiente* en la institución recae en el Auditor Interno Institucional y su Equipo de Trabajo, bajo las directrices de la máxima autoridad del organismo o entidad.

La máxima autoridad del organismo o entidad pública y la dependencia de Auditoría Interna Institucional deberán mantener siempre un proceso de mejoramiento continuo del Componente de Control de Evaluación Independiente, por el bien de la institución, y por su importancia frente a los procesos de Auditoría Externa, practicados esencialmente por la Contraloría General de la República.

### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Existencia del Componente Evaluación Independiente en la normatividad que autorregula el Control Interno de la institución.
- Coherencia de los objetivos del Componente con los objetivos del Componente Corporativo.

- Existencia de los estándares que garantizan su operación.
- Existencia de niveles de responsabilidad y autoridad para la implementación y evaluación del Componente.
- Definición de la metodología de diseño, implementación y evaluación, en la metodología de autorregulación del Componente.
- Nivel de implementación del Componente.
- Modo en que la aplicación del Componente favorece los principios y promueve los fundamentos definidos en el Componente Corporativo de Control Interno.
- Grado de contribución a los objetivos de control de la institución.

## 2.1. Evaluación Sistema de Control Interno

Estándar de control que permite conocer, mediante un examen permanente a los controles internos, el grado de desarrollo y efectividad del Control Interno de la institución pública. Dicho examen es efectuado desde el punto de vista interno por los auditores internos y, desde el punto de vista externo, por la Contraloría General de la República, instancias que deben actuar de manera independiente. No intervienen en el diseño y la gestión de las operaciones y generan recomendaciones para mejorar la efectividad del Control Interno.

La **Evaluación del Control Interno** en forma independiente a la administración de la institución toma como base el cumplimiento de los objetivos, principios y fundamentos del Control Interno; la existencia de los diferentes Componentes Corporativos, Componentes y Estándares de Control, comprobando la efectividad de cada uno de ellos y su interacción para apoyar el cumplimiento a los objetivos de la institución pública.

### a. OBJETIVOS

- Evaluar el funcionamiento del Control Interno establecido en la institución, para garantizar el cumplimiento de sus objetivos, de su función y misión dentro del Estado.
- Detectar las principales fortalezas y debilidades del control interno, su impacto en el desarrollo de la función administrativa de la institución y el cumplimiento de sus objetivos.
- Informar a las autoridades competentes sobre el nivel de efectividad del control interno, generando las recomendaciones necesarias para la toma de decisiones oportunas.
- Promover en los niveles correspondientes, las acciones de mejoramiento que se deben emprender para que el control interno sea efectivo, eficiente y confiable en cuanto al cumplimiento de los propósitos institucionales.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

Se fundamenta en la *Autorregulación*, el *Autocontrol* y la *Autogestión*, en la medida que garantice en las instituciones la existencia de la función de Evaluación Independiente, realizada por funcionarios neutrales, autónomos y objetivos que no intervienen en la gestión de las operaciones del organismo y/o entidad, permitiendo adicionalmente el seguimiento a las acciones de mejoramiento.

### **c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS**

**Imparcialidad:** Al emitir juicios sustentados en evidencias.

**Responsabilidad:** Al orientar la evaluación hacia el cumplimiento de la función institucional.

**Eficiencia:** Brindando recomendaciones sustentadas, efectivas y oportunas para el mejoramiento de los controles.

**Transparencia:** Al realizar procesos de evaluación, de manera abierta, con conocimiento de las autoridades y funcionarios vinculados al proceso de evaluación, permitiendo de manera participativa las mejoras necesarias a la institución.

### **d. RELACIÓN CON OTROS COMPONENTES O ESTÁNDARES DE CONTROL**

La **Evaluación del Control Interno** genera recomendaciones a la máxima autoridad de la institución y a su equipo directivo, a fin de retroalimentar los procesos de *Autoevaluación*, de elaboración de *Planes de Mejoramiento* y generar los insumos necesarios para llevar a cabo los procesos de *Auditoría Interna Institucional* de la institución pública.

### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La máxima autoridad de la institución y su equipo directivo son responsables por promover el buen ejercicio y la aceptación en la institución de la *Evaluación Independiente* al control interno. Igualmente, por evaluar en Comité de Control Interno las recomendaciones de mejora y, una vez aprobadas, velar porque estos sean implementados.

La Auditoría Interna Institucional y su Equipo, son responsables de llevar a cabo un proceso de evaluación al control interno oportuno, eficiente, eficaz y participativo y a tratar las recomendaciones de auditoría con los auditados para promover su aceptación e implementación.

### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Documentación del proceso de evaluación del Control Interno por parte de la Dirección de Auditoría Interna Institucional.

- Comprensión de los funcionarios de la Dirección de Auditoría Interna Institucional sobre la importancia de esta Evaluación, para el logro de los objetivos propuestos para el Componente de Evaluación Independiente.
- Inclusión en la Evaluación de todos los estándares, componentes y componentes corporativos que integran el Control Interno.
- Correlación entre la metodología de Evaluación Independiente al Control Interno con los parámetros utilizados para la *Autoevaluación del Control*, por parte de cada una de las dependencias que integran la institución.
- Coherencia de las metodologías utilizadas en la *Evaluación Independiente del Control Interno* con las utilizadas por los órganos de Control Fiscal.
- Grado de correspondencia entre los resultados generados de la Evaluación Independiente, con los obtenidos en el Componente de Autoevaluación y los generados por la Contraloría General de la República.
- Pertinencia efectiva de las recomendaciones efectuadas por la Dirección de Auditoría Interna Institucional.
- Efecto de la *Evaluación Independiente al Control Interno* sobre los demás componentes corporativos, componentes y estándares del Control Interno

## 2.2. Auditoría Interna

Estándar de control que, tomando como base los resultados de la evaluación de los controles internos, asegura mediante un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades y operaciones de la institución pública, verificando la eficiencia, eficacia, integridad y transparencia de sus actividades económicas, financieras, su gestión y resultados. Emite juicios sustentados en evidencias que generan recomendaciones; permite establecer acciones de mejora de orden preventivo, correctivo o investigativo, para garantizar una gestión eficiente y el desarrollo de las actividades económicas y financieras de la institución, bajo los fundamentos y principios que rigen el Control Interno.

La Auditoría Interna de primer nivel será realizada en el Poder Ejecutivo por los Auditores Internos Institucionales bajo la coordinación, supervisión y control de la Auditoría General del Poder Ejecutivo. A su vez, la Auditoría General del Poder Ejecutivo realizará Auditoría Interna de nivel superior, cuando las circunstancias y el caso así lo requieran.

Los informes de Auditoría Interna Institucional, deben ser remitidos a la máxima autoridad de la institución y a los directivos responsables de las dependencias o procesos auditados, así como a la Auditoría General del Poder Ejecutivo, en el caso de las instituciones dependientes de este Poder del Estado.

La **Auditoría Interna** observa las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y los Manuales de Auditoría Gubernamental adoptados y con base en ellos, establece los parámetros o características mínimas a seguir para garantizar la calidad y pertinencia de las labores emprendidas y los resultados obtenidos.

## a. OBJETIVOS

- Profundizar la Evaluación Independiente al Control Interno, investigando en la operación y resultados de la institución el efecto de la inexistencia de controles o debilidades y deficiencias de los controles actuales.
- Verificar la eficacia e integridad de la operación de la institución y de sus resultados, comprobando que estos se encuentren en relación con los objetivos institucionales.
- Aportar elementos de juicios importantes a la dirección de la entidad pública, apoyando la toma de decisiones, necesaria para mejorar la gestión, corregir errores e irregularidades y mantener su orientación al cumplimiento de su propósito general y sus objetivos institucionales.

## b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

**Autoregulación**, al establecer y mantener en ejecución permanente un proceso de Auditoría Interna independiente, objetivo, eficiente.

**Autocontrol**, al ser la Auditoría Interna Institucional en sí misma un proceso de Control Interno corporativo, con impacto en los resultados de la gestión de la institución.

## c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Responsabilidad**: Al garantizar la seriedad y sensatez de los procesos de Auditoría de la institución.

**Imparcialidad**: Al asegurar el ejercicio de la Evaluación Independiente a la gestión, de manera autónoma, objetiva, garantizando no estar vinculada a los procesos de gestión del organismo o entidad pública.

## d. RELACIÓN CON OTROS ESTÁNDARES DEL COMPONENTE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE

La **Auditoría Interna**, se relaciona con la *Evaluación Independiente al Control Interno*, ya que con base en sus resultados planifica los trabajos específicos de Auditoría que han de llevarse a cabo a fin de analizar las debilidades de gestión que se presentan en la institución, genera las recomendaciones y correcciones que deben efectuarse, y garantiza el proceso de mejoramiento al que se encuentra obligada, de tal forma que le permite asegurar el logro de su propósito misional, bajo los planes de mejoramiento.

## e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

La responsabilidad principal por la *Evaluación Independiente* en la institución recae en el Auditor Interno Institucional y su Equipo de Trabajo, bajo las directrices de la máxima autoridad de la institución.

## f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación del Estándar de Control.
- Existencia de un Plan de Auditoría permanente en la institución pública.
- Utilización de normas de Auditoría, métodos y herramientas de aceptación general.
- Calidad y pertinencia del examen de Auditoría.
- Inclusión en los informes de Auditoría Interna Institucional de la totalidad de hallazgos encontrados en el proceso de auditoría.
- Soportar en los Papeles de Trabajo los juicios sobre la efectividad del Sistema de Control Interno reportados en el informe.
- Discusión previa de los informes de Auditoría Interna Institucional con todos los niveles de autoridad y responsabilidad, correspondientes.
- Tener en cuenta en el informe final de Auditoría Interna Institucional los resultados de las conversaciones realizadas con los funcionarios responsables, si esto fuere procedente.
- Conocimiento inicial de la alta dirección y del nivel directivo de los informes de Auditoría.
- Efecto de los informes de Auditoría Interna Institucional en el mejoramiento del Sistema de Control Interno.

### 3. Componente Planes de Mejoramiento

Conjunto de estándares de control que al interactuar entre sí, consolidan y permiten ejecutar adecuadamente las acciones de mejora necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Control Interno, y en la gestión de operaciones de la institución pública. Se generan como consecuencia de los procesos de Autoevaluación, Auditoría de Calidad, Evaluación al Sistema de Control Interno, Auditoría Interna Institucional, en las observaciones formales provenientes del Control Externo que lleva a cabo la Contraloría General de la República y en las recomendaciones del Control Ciudadano.

La finalidad de los *Planes de Mejoramiento* es desarrollar una cultura institucional orientada al Mejoramiento continuo de la función institucional, efectuando acciones correctivas, a fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

Los *Planes de Mejoramiento* consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la *Autoevaluación*, de las recomendaciones generadas por la *Evaluación Independiente* y del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejora continua del organismo o entidad del Estado, que serán evaluados por la Contraloría General de la República. Define objetivos, asigna los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de

implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

Su seguimiento permite validar la orientación de la institución hacia el cumplimiento de sus propósitos, mantener una actitud constructiva y proactiva hacia la evaluación, las circunstancias y nuevos escenarios que estén ocurriendo y hacen de la *Autoevaluación*, la *Evaluación Independiente* del control y la *Auditoría Interna Institucional*, un compromiso permanente en la institución, manteniendo una actitud reflexiva y constructiva de las nuevas realidades del ambiente y la responsabilidad del Estado frente a sus grupos de interés.

Se estructura bajo tres (3) Estándares de Control:

- **PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL**
- **PLAN DE MEJORAMIENTO FUNCIONAL**
- **PLAN DE MEJORAMIENTO INIVIDUAL**

## **a. OBJETIVOS**

- Mejorar el desempeño de la institución y garantizar el uso transparente y eficiente de los recursos públicos.
- Generar en los directivos de las instituciones la cultura de mantener un Plan de Mejoramiento de los procesos y área funcional a su cargo, apoyando de manera permanente la mejora continua de la institución.
- Generar conductas positivas y proactivas de acatamiento a las normas y de mejoramiento institucional por parte de los funcionarios, lo cual mejora la efectividad de la gestión e incrementan la satisfacción de los grupos de interés.

## **b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA**

**Autocontrol**, al permitir a cada funcionario planear las correcciones y mejoras en los procesos a su cargo.

**Autorregulación**, al tomar como base las normas internas orientadas hacia el mejoramiento continuo.

**Autogestión**, al permitir a cada área coordinar las acciones de mejoramiento necesario a la obtención de sus metas y resultados.

## **c. PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DE CONTROL VINCULADOS**

- **Responsabilidad**, al tener presente la institución las recomendaciones y observaciones efectuadas por los organismos encargados de realizar la Evaluación Independiente y el Control Externo.

- **Eficiencia y Eficacia**, focalizándose al logro de mejores resultados y racionalización del uso de los recursos.
- **Celeridad**, en el diseño de planes para mejorar la oportunidad en la consecución de los resultados.
- **Preservación del Medio Ambiente**, cuando los *Planes de Mejoramiento* buscan corregir las acciones que ponen en riesgo los recursos naturales.

#### **d. RELACIÓN CON OTROS COMPONENTES O ESTÁNDARES DE CONTROL**

Los **Planes de Mejoramiento** fortalecen la *Evaluación Independiente*, la *Autoevaluación* y el *Control Externo*, al brindarles validez y permanencia a sus objetivos; hacer que su impacto traspase lo inmediato y mantener en vigencia los procesos de seguimiento, verificación y evaluación.

#### **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

La máxima autoridad de la institución y su equipo directivo, son responsable por el diseño y vigilancia del cumplimiento de los *Planes de Mejoramiento* apoyados en el Comité de Control Interno; a su vez los directivos de cada una de las áreas o unidades funcionales, son los encargados de su ejecución y la Auditoría Interna Institucional es la responsable de la evaluación a su cumplimiento presentando informes periódicos a la alta dirección y al órgano de Control Externo – Contraloría General de la República – correspondiente, cuando estos informes sean requeridos para efectos de la vigilancia fiscal que compete a éste último.

#### **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Existencia del Componente *Planes de Mejoramiento* en la normatividad que autorregula el Control Interno.
- Coherencia de los objetivos del Componente con los objetivos del Componente Corporativo.
- Existencia de los estándares que garantizan su operación.
- Existencia de niveles de responsabilidad y autoridad para la implementación y evaluación del Componente.
- Definición de la metodología de diseño, implementación y evaluación en la metodología de autorregulación del Control Interno.
- Nivel de implementación del Componente.
- Modo en que la aplicación del Componente favorece los principios y promueve los fundamentos definidos en el Control Interno.

- Grado de contribución a los objetivos de control de la institución.

### 3.1. Plan de Mejoramiento Institucional

Estándar de Control que se constituye por el Plan de Acción que la institución pública, en su conjunto, debe aplicar para fortalecer su desempeño institucional, y cumplir con su función, misión y objetivos, dentro del marco jurídico legal que le es obligatorio, satisfaciendo los compromisos contraídos con los diferentes grupos de interés y, en especial, con la sociedad. Se conforma por las acciones de mejoramiento definidas en los procesos de Autoevaluación, las recomendaciones de Auditoría Interna Institucional, de Auditoría Externa, por las recomendaciones de la Contraloría General de la República y las provenientes del Control Ciudadano.

Su contenido debe contemplar el análisis de las variaciones presentadas entre las metas esperadas y los resultados encontrados, analizando para cada caso las causas y consecuencias que de ello se derivan; la definición de su objetivo, alcance, acciones a implementar y metas de logro en un periodo de tiempo determinado; la asignación de los responsables y de los recursos requeridos y las acciones de seguimiento necesarias para verificar su cumplimiento.

El seguimiento al **Plan de Mejoramiento Institucional** se realiza a dos niveles, dependiendo del aspecto que se valide. El primero se orienta a verificar el cumplimiento de los compromisos realizados por la administración de diseñar e implementar dichas acciones; el segundo, se relaciona con la calidad, al validar la eficiencia y eficacia de las acciones emprendidas, lo que significa que no sólo se evalúa el diseño e implementación de las acciones señaladas en el Plan de Mejoramiento Institucional, sino que verifica que efectivamente impacte favorablemente la gestión de la entidad y el Control Interno.

#### a. OBJETIVOS

- Mantener un plan integral de mejoramiento de los procesos y diferentes áreas de la institución en permanente ejecución.
- Mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de los organismos y Instituciones del Estado.
- Mantener a los organismos e instituciones del Estado encaminados al cumplimiento de sus objetivos, permitiendo mejorar las acciones que a nivel institucional dificulten o impidan el desempeño de los mismos.

#### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

**Autoregulación**, al estar orientado a fortalecer la capacidad institucional para coordinar sus actuaciones, encaminadas al logro de sus objetivos.

**Autogestión**, al promover procesos de mejora continua en todas las instancias de la institución.

## c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Responsabilidad**, al tener presente las recomendaciones y observaciones efectuadas por los organismos o personas encargados de realizar la Evaluación Independiente, la Auditoría Interna Institucional y el Control Externo.

**Economía, Eficiencia y Eficacia**, porque orientan al logro de mejores resultados y racionalización del uso de los recursos institucionales.

**Celeridad**, al ser diseñado para obtener resultados en forma oportuna.

**Preservación del Medio Ambiente**, al buscar las condiciones de seguridad de la institución o corregir las acciones que ponen en riesgo los recursos naturales.

## d. RELACIÓN CON OTROS COMPONENTES O ESTÁNDARES DE CONTROL

El **Plan de Mejoramiento Institucional** recoge las sugerencias y análisis de la *Autoevaluación* y la *Evaluación Independiente*, complementándolas con las recomendaciones de los diferentes órganos de control externo, que tengan relación con el desempeño de la institución como totalidad y estructurando los proyectos de mejoramiento que han de adelantarse en un período de tiempo determinado.

## e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

La máxima autoridad y su equipo directivo son responsables de establecer los lineamientos y disposiciones para la elaboración del *Plan de Mejoramiento Institucional*. A su vez, el nivel técnico y operativo es responsable por ejecutar debidamente las acciones correctivas establecidas en el *Plan de Mejoramiento Institucional* y, finalmente, la Auditoría Interna Institucional, es responsable por realizar control, evaluación y monitoreo permanente a la implementación y efectividad del *Plan de Mejoramiento Institucional*.

## f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Existencia del *Plan de Mejoramiento Institucional*.
- Coherencia del contenido del *Plan de Mejoramiento Institucional* con los objetivos de la institución.
- Conocimiento de los niveles de autoridad y responsabilidad, correspondientes al *Plan de Mejoramiento Institucional*.
- Seguimiento al *Plan de Mejoramiento Institucional*.
- Verificación de los resultados e impacto del *Plan de Mejoramiento Institucional*.

## 3.2. Plan de Mejoramiento Funcional

Estándar de Control constituido por los planes administrativos, que establecen las acciones de mejora de cada dependencia o área responsable de la institución pública, derivadas del Plan de Mejoramiento Institucional y que estarán bajo la responsabilidad específica de las autoridades administrativas, que tienen a su cargo cada dependencia en la institución correspondiente. Permiten fortalecer el desempeño y funcionamiento de cada dependencia y los procesos a su cargo, orientándola al logro de las metas asignadas en el contexto de los objetivos de la institución. Debe ser objeto de control y seguimiento permanente por la autoridad administrativa responsable en cada dependencia y por la Auditoría Interna Institucional.

Contiene la validación de las variaciones presentadas entre las metas esperadas para cada proceso o dependencia y los resultados alcanzados; la descripción de las causas y consecuencias de dichas variaciones; la definición de su objetivo, alcance, acciones a implementar y metas de logro en el tiempo; la designación de los responsables de las acciones y la definición de las acciones de verificación a su cumplimiento. Asimismo, debe contener aquellos aspectos constitutivos del *Plan de Mejoramiento Institucional* que se fortalecen con su realización.

### a. OBJETIVOS

- Orientar las acciones de mejoramiento que han de llevarse a cabo por cada una de las dependencias que conforman las instituciones del Estado, relacionadas a los procesos bajo su responsabilidad, a fin de mantenerlos dirigidos al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Promover la cultura del mejoramiento continuo a nivel de las áreas y procesos de la institución.

### b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

**Autogestión**, facilitando las acciones de mejoramiento para que cada área o dependencia de la institución, regule y mejore su desempeño en procura de los objetivos institucionales.

### c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Economía, Eficiencia y Eficacia**, porque se orientan a mejorar los procesos y dependencias institucionales.

**Celeridad**, porque con su diseño del *Plan de Mejoramiento Funcional* se logran resultados en tiempo oportuno.

**Preservación del Medio Ambiente**, al buscar corregir las acciones que ponen en riesgo los recursos naturales o las condiciones de seguridad del área o proceso que se analiza.

### d. RELACIÓN CON OTROS COMPONENTES O ESTÁNDARES DE CONTROL

Se relaciona con otros Componentes Corporativos de Control al promover información e implementación de las recomendaciones; con los demás Componentes del mismo Componente

Corporativo o Control. Los componentes *Autoevaluación* y *Evaluación Independiente* le proporcionan los lineamientos, acciones de mejoramiento, recomendaciones, así como los Órganos de Control Externo. Finalmente, con el *Plan de Mejoramiento Institucional* y *Plan de Mejoramiento Individual*, los cuales le proveen la información pertinente.

## **e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

Cada Directivo es responsable de establecer los lineamientos y disposiciones para la elaboración del *Plan de Mejoramiento Funcional*. El nivel Técnico y operativo es responsable de ejecutar debidamente las acciones correctivas establecidas en el *Plan de Mejoramiento Funcional*.

La Auditoría Interna Institucional es responsable de realizar control, evaluación y monitoreo de la implementación del *Plan de Mejoramiento Funcional*.

## **f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA**

- Definición en la normativa que autorregula el Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Existencia de los *Planes de Mejoramiento Funcional*, su relación con el Plan de Mejoramiento Institucional.
- Coherencia del contenido de los *Planes de Mejoramiento Funcional* con la función del área o dependencia dentro de la institución, los procesos bajo su responsabilidad.
- Conocimiento de los funcionarios de los *Planes de Mejoramiento Funcional*.
- Relación de los *Planes de Mejoramiento Funcional* con los *Planes de Mejoramiento Individual*.
- Seguimiento a los *Planes de Mejoramiento Funcional*.
- Verificación de los resultados e impactos del *Plan de Mejoramiento Funcional*.
- Efecto que los *Planes de Mejoramiento Funcional* tienen sobre los objetivos de la institución.

### **3.3. Plan de Mejoramiento Individual**

Estándar de control que permite consolidar las acciones de mejoramiento a desarrollar por los funcionarios, para mejorar su desempeño conforme al Plan de Mejoramiento Funcional de la dependencia a la cual pertenecen, enmarcado dentro de las directrices o lineamientos establecidos por los directivos de la institución, para mejorar las actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, a fin de lograr la eficiencia y eficacia del servicio público. Su control y seguimiento se lleva a cabo por cada funcionario responsable, que actúa como inmediato superior.

Su diseño contempla los objetivos de mejoramiento definidos para cada uno de los funcionarios, generados en los resultados obtenidos por la *Autoevaluación*, las recomendaciones de la *Auditoría Interna Institucional* y del análisis de los indicadores de desempeño del funcionario.

## a. OBJETIVOS

- Proporcionar a cada funcionario las acciones necesarias para el mejoramiento de su desempeño en los procesos, actividades o tareas a su cargo, a fin de mantener la integridad de la función administrativa de la institución y su orientación al servicio público.
- Promover la cultura del Autocontrol a nivel de cada funcionario.

## b. FUNDAMENTOS EN QUE SE APOYA

**Autocontrol**, al permitir a cada funcionario efectuar correcciones y mejoras en sus Actividades y tareas a su cargo.

## c. PRINCIPIOS Y VALORES DE CONTROL VINCULADOS

**Economía, Eficiencia y Eficacia**, al mejorar las habilidades y capacidades de los funcionarios para la prestación de un servicio adecuado a las necesidades de los públicos atendidos por la institución.

**Responsabilidad**, al propender porque los funcionarios se hagan cargo cada vez de una manera más eficiente, por el desarrollo de las tareas y funciones a su cargo.

## d. RELACIÓN CON LOS COMPONENTES O ESTÁNDARES DE CONTROL

El diseño de los *Planes de Mejoramiento Individual* tiene en cuenta los resultados obtenidos en la *Autoevaluación del Control y de Gestión*, así como las recomendaciones de la *Auditoría Interna*. De allí se desprenden los compromisos de mejoramiento, los términos para desarrollarlos y los criterios de evaluación de los procesos a cargo de los funcionarios, y del desempeño laboral requerido para su buen funcionamiento.

## e. NIVELES DE RESPONSABILIDAD

El Directivo que se encuentra a cargo de la dependencia correspondiente es responsable, conjuntamente con el funcionario público, de diseñar un *Plan de Mejoramiento Individual*, quien a su vez es responsable de ejecutarlo, y ambos, funcionarios y directivos, tienen bajo su responsabilidad la evaluación de su cumplimiento.

## f. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE AUDITORÍA

- Definición en la normativa que autorregula el Sistema de Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Existencia de *Planes de Mejoramiento Individual* para cada funcionario, asociados al cumplimiento de objetivos de desempeño.

- Coherencia del contenido de los *Planes de Mejoramiento Individual* con el Plan de Mejoramiento Funcional.
- Concertación con los funcionarios de los *Planes de Mejoramiento Individual*.
- Seguimiento a los *Planes de Mejoramiento Individual*.
- Efecto de los *Planes de Mejoramiento Individual* en el desempeño de los funcionarios.
- Efecto de los *Planes de Mejoramiento Individual* en el cumplimiento de los objetivos del área organizacional.
- Efecto que los *Planes de Mejoramiento Individual* tienen sobre el desempeño y resultados del área o dependencia a la cual pertenece.

# MECIP

MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO  
PARA INSTITUCIONES PUBLICAS DEL PARAGUAY



## - MECIP -

# MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO

## ROLES Y RESPONSABILIDADES

### A. Responsabilidad de la Máxima Autoridad de la institución y su equipo directivo.

La máxima autoridad de la institución pública y su equipo directivo serán los responsables por regular, establecer, dirigir y garantizar la implementación y mantenimiento de un efectivo Control Interno, basado en el Modelo Estándar de Control Interno para las instituciones públicas del Paraguay – MECIP.

Para efectos de garantizar las acciones necesarias al desarrollo, implementación y mejoramiento continuo del Control Interno, basado en el Modelo Estándar, la máxima autoridad de la institución en su regulación del Control Interno, deberá delegar dicha función en un directivo de primer nivel de la respectiva entidad u organismo competente para ello, quién actuará bajo las políticas establecidas por un Comité de Control Interno conformado por la máxima autoridad y su equipo directivo, de primero y segundo nivel de la institución, cuyo nombramiento podrá recaer en el Gerente de Calidad o Directivo de primer nivel responsable de la dirección de administración y finanzas de la institución.

A su vez, la evaluación independiente y objetiva al desarrollo, implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno en cada organización o entidad, estará a cargo del Auditor Interno institucional.

La máxima autoridad de la institución pública, deberá asegurar que los diferentes niveles de responsabilidad y autoridad en materia de Control Interno, estén definidos oficialmente, y comunicados a todos los funcionarios de la institución.

### B. Comité de Control Interno

Cada institución pública deberá constituir un Comité de Control Interno, el cual deberá estar conformado por la Máxima Autoridad de la institución pública, los directivos de primer y segundo nivel y el director de Auditoría Interna Institucional, quien hará las veces de Secretario Técnico del Comité. Se reunirá por lo menos cada dos (2) meses, deberá adoptar un reglamento interno y cumplir con las siguientes funciones:

- Definir las políticas generales y específicas de Control Interno de la institución.

- Establecer las directrices y normativas internas para el diseño, desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno, tomando como base el Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay – MECIP.
- Verificar el nivel de avance y efectividad del Sistema de Control Interno de la institución, y de su capacidad para apoyar el cumplimiento de sus objetivos, tomando como base los informes de la Auditoría Interna Institucional, de la Auditoría General del Poder Ejecutivo, en el caso de las Instituciones dependientes del citado Poder del Estado, y de la Contraloría General de la República.
- Presentar sugerencias al proyecto del Plan de Trabajo Anual de Auditoría Interna Institucional, antes de su aprobación por la máxima autoridad de la institución.
- Evaluar para la toma de decisiones correspondiente, los informes periódicos de la Auditoría Interna sobre el nivel de eficiencia y efectividad del Control Interno de la institución, las auditorías realizadas y las recomendaciones generadas en el desarrollo de dichas auditorías.
- Establecer las directrices para la implementación de las recomendaciones de la Auditoría General del Poder Ejecutivo, en el caso de las Instituciones dependientes del citado Poder del Estado y de la Contraloría General de la República, definiendo los mecanismos necesarios para su adopción por cada una de las dependencias responsables, y realizando seguimiento a su aplicación.
- Definir las directrices para la elaboración del Plan de Mejoramiento Institucional.
- Monitorear de manera permanente, la ejecución del Plan de Mejoramiento Institucional apoyado en los informes de la Auditoría Interna Institucional, de la Auditoría General del Poder Ejecutivo, en el caso de las Instituciones dependientes del citado Poder del Estado, y de la Contraloría General de la República.

## C. Funcionarios públicos

Los funcionarios públicos conforme a su nivel y rol al interior de la institución, son responsables por la operatividad eficiente de los procesos, actividades y tareas a su cargo; por la supervisión continua a la eficiencia de los controles integrados a ellas y por desarrollar la autoevaluación permanente a los resultados de su labor, como parte del cumplimiento de las metas previstas por la dependencia o unidad administrativa que dirigen o a la cual pertenecen.

## D. Auditoría Interna Institucional

La Auditoría Interna Institucional de cada organismo o institución pública, será responsable por realizar la Evaluación Independiente del Control Interno; por llevar a cabo la función de Auditoría Interna Institucional, con base en las normas y manuales de Auditoría Gubernamental previstos para ello; por ejecutar los Planes de Auditoría previamente presentados al Comité de Control Interno y aprobados por la máxima autoridad Institucional, y será responsable por el seguimiento a los Planes de Mejoramiento Institucional y Funcional de la institución.

Copias de los informes y recomendaciones de la Auditoría Interna Institucional, deberán ser remitidas en forma periódica a la máxima autoridad de la institución y a la Auditoría General del Poder Ejecutivo, conforme a las regulaciones que le son propias.