



**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION
PUBLICA**
CONSEJO ASESOR DEL GOBIERNO NACIONAL EN MATERIA DE CONTROL
INTERNO

GUÍA METODOLOGICA

**PARA EL FORTALECIMIENTO Y
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO.**

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Mauricio Zuluaga Ruiz
DIRECTOR

María Patricia Baraya Díaz
SUBDIRECTORA GENERAL

Luz Amparo González Agudelo
DIRECTOR DE POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Hernando Henao Moreno
DIRECTOR DE POLÍTICAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

Wilson Alberto Ordóñez Romero
DIRECTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

María del Consuelo Arias Prieto
DIRECTORA DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO ESTATAL
Y RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES

Claudia Patricia Hernández León
JEFE OFICINA JURÍDICA

Freddy Alberto Suárez Castañeda
JEFE OFICINA DE PLANEACIÓN

Gabriel Hernán Rojo Fernández
JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO

Jorge Arango Arredondo
JEFE OFICINA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN



Nota de entrada

Como parte de una serie de publicaciones el presente texto, preparado por funcionarios del Departamento Administrativo de la Función Pública, ha sido cedido por esa institución para ser utilizado como material de apoyo a las actividades del Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal, PSNCM.

Para enriquecer el debate académico sobre aspectos polémicos de la Administración Pública, la serie de publicaciones contiene no pocas veces la opinión de sus autores. Con todo, el contenido de los documentos los compromete sólo a ellos y no representan posición alguna del Proyecto.

Se hace la edición en hipertexto para facilitar su consulta y mejorar la utilidad a las administraciones municipales. Con la versión en hipertexto, el PSNCM asume el desafío de adaptarse a las tecnologías modernas y acercarlas a los servidores públicos municipales, quienes, dicho sea de paso, son los principales destinatarios de esta serie de publicaciones.

La misión del Proyecto está descrita en su nombre: construir un sistema de capacitación municipal. La labor de capacitación demanda apoyos didácticos y pedagógicos. Justo a ello quiere obedecer la serie de publicaciones del Proyecto. Por tanto sus pretensiones no son las de un “tratado” sino mas bien las de una guía, un manual o una cartilla.

El Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal es adelantado por el Gobierno Colombiano con el apoyo de la Cooperación Técnica de la Unión Europea. Sus operadores son la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP- y la Federación Colombiana de Municipios -FCM- en coordinación y concurrencia con entidades de los ordenes nacional, departamental y municipal.

ROBERTO PRIETO LADINO
Codirector Nacional

THEODOR WERNERUS
Codirector Europeo

CONTENIDO

- I. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL SCI**
- II. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**
 - 1. AMBIENTE DE CONTROL**
 - 2. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**
 - 3. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS**
 - 4. DOCUMENTACION**
 - 5. RETROALIMENTACIÓN**
- III. VALORACIÓN DE FASES DEL DESARROLLO DEL SCI**
- IV. EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN**

ANEXO. ENCUESTA REFERENCIAL PARA LA VALORACION DE LOS FACTORES

I - APROXIMACIÓN CONCEPTUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL SCI.

La evaluación del Sistema de Control Interno como principal instrumento para asegurar que la gestión institucional de todos los órganos del Estado se oriente a la realización de los fines que constituyen sus objetivos y se realice con estricta sujeción a los principios constitucionales que guían el ejercicio de la función pública, debe ser un proceso permanente mediante el cual, a partir de la información que se obtiene a través de diversas fuentes se emite un juicio de valor sobre el rendimiento o desempeño de un área, proceso o actividad o del sistema en general; se soporta en la valoración y medición del desarrollo armónico y sistémico de cinco **Fases** fundamentales: el ambiente de control, la administración del riesgo, la operacionalización de los elementos del SCI, la documentación y la retroalimentación para el mejoramiento continuo.

A partir de estas cinco fases, se agrupan sinérgicamente los objetivos, características y elementos del SCI definidos legalmente, de tal manera que el conocimiento de su estado actual, viabilice el logro de los objetivos referidos para la organización.

Cada fase incluye **componentes** que expresan los elementos esenciales a considerar en la evaluación; estos se descomponen en **factores de valoración** escalonados desde un **nivel mínimo** hasta un **nivel óptimo** de desarrollo, lo cual pretende determinar a través de la autoevaluación objetiva mediante la aplicación de la “**Encuesta Referencial para la valoración de los factores**”, el grado de avance en que se encuentra el Sistema de Control Interno en cada entidad con una mirada proactiva que conlleve al mejoramiento continuo y no desestimulante y sancionatorio, el cual se consolida en la Matriz de Calificación del Sistema.

II - METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

Retomando el concepto difundido por diferentes modelos a nivel mundial y adoptado legalmente en la ley 87 de 1993, en el sentido de entender que el control interno no es un proceso en serie donde un elemento sigue al otro, sino que por el contrario se trata de un “sistema interactivo multidireccional” en el cual todos los elementos se influyen en mayor o menor medida, las fases establecidas deben ser tomadas no en un orden secuencial, sino interactivo o simultáneo según sea su desarrollo en cada entidad en particular.

Con el fin de proporcionar a los evaluadores elementos de juicio que les permita comprobar, verificar o evidenciar el grado de desarrollo del Sistema de Control Interno se incluye la “**Encuesta Referencial para la valoración de**

los factores”, la cual se constituye en la base fundamental para adelantar dicha labor.

En consecuencia la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces en cumplimiento del plan de acción de dichas áreas, durante el periodo evaluará permanentemente el Sistema de Control Interno a través de diferentes mecanismos o herramientas, entre los cuales se encuentra las auditorias y seguimientos que incluyen verificaciones documentales, oculares, inspecciones, conciliaciones, diagramas, entrevistas, encuestas, tableros de control, indicadores de gestión institucional, entre otros.

Si bien es cierto, la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces emite un concepto sobre el desarrollo del sistema , no podemos olvidar que debe corresponder de igual manera a un proceso de autoevaluación de cada una de las áreas o dependencias y de sus integrantes, por lo que se sugiere que el proceso sea adelantado a nivel institucional en forma concertada y participativa, con la orientación de la Oficina de Control Interno.

Con el fin de facilitar la captura de la información de la **Matriz de Calificación** del Sistema de Control Interno, se señalan las instrucciones para el diligenciamiento de la matriz del Sistema de Control Interno, que explican de manera sucinta toda la estructura del formato

A continuación se presentan las diferentes fases con sus respectivos componentes:

FASES

- 1. Ambiente de Control**
 - 1.1 Principios y valores
 - 1.2 Compromiso y respaldo de la alta dirección
 - 1.3 Cultura de autocontrol
 - 1.4 Cultura del diálogo

- 2. Administración del Riesgo**
 - 2.1 Valoración del riesgo
 - 2.2 Manejo de Riesgos
 - 2.3 Monitoreo

- 3. Operacionalización de los elementos**
 - 3.1 Esquema organizacional

- 3.2 Planeación
- 3.3 Procesos y procedimientos
- 3.4 Desarrollo del talento humano
- 3.5 Sistemas de información
- 3.6 Democratización de la Administración Pública
- 3.7 Mecanismos de verificación y evaluación
 - 3.7.1 Autoevaluación
 - 3.7.2 Oficina de Control Interno

4. Documentación

- 4.1 Memoria institucional
- 4.2 Manuales
- 4.3 Documentación de la normatividad

5. Retroalimentación

- 5.1 Comité de coordinación de Control Interno o instancia de coordinación que haga sus veces.
- 5.2 Planes de mejoramiento
- 5.3 Seguimiento

A su vez cada componente es desagregado en factores de valoración cuyo desarrollo parte de un **nivel bajo**, pasa a un **nivel medio** y se expresa en su máximo desarrollo a un **nivel alto**. La medición escalonada solo permite ubicar en uno de los niveles antes anotados el grado de desarrollo del componente y de la fase, para finalmente determinar el grado de desarrollo del sistema. En este sentido, no sobra recalcar la importancia que reviste la “**Encuesta Referencial para la valoración de los factores**”, ya que esta se convierte en la fuente de criterio del evaluador para la asignación del puntaje dentro de los rangos preestablecidos.

Para alcanzar el propósito del proceso de evaluación, a continuación se definen los diferentes aspectos considerados en cada fase y se establecen en cada componente los factores de valoración para cada caso.

1. AMBIENTE DE CONTROL

Representa la forma de ser y operar de una organización, caracterizada por la actitud y compromiso de la alta dirección con el Sistema de Control Interno, así como por las pautas de comportamiento de los servidores públicos en la institución, referente para que sus actuaciones sean consecuentes con los valores adoptados en la concertación estratégica para el logro del cometido estatal.

El ambiente de control es expresión de la filosofía de la administración, la cual determina los niveles de autoridad, responsabilidad y organización del talento humano y esencialmente del estilo de dirección del representante legal, responsable de la implementación del Sistema de Control Interno institucional.

Los valores son ante todo realidades que tienen una función central en la vida social. Es una cualidad de la persona o de las cosas y al poseer esta cualidad se hace deseable o estimable a los demás.

1.1 Principios y valores

El sentido de la vida no se logra sin una búsqueda de una razón fuerte que oriente toda la existencia, por lo anterior, la formación ética en valores de los servidores y el proceso permanente de reflexión e interiorización en la entidad, se convierta en un factor de rentabilidad para la existencia y legitimidad de la función pública que permita fortalecer e incrementar el capital moral para hacerle frente a las malas prácticas administrativas.

En el componente “Principios y valores”, se presentan como opciones posibles para la clasificación de las entidades los siguientes factores de valoración, considerando entre otras, las planteadas en la Guía para formación de valores¹

Factores de valoración:

Identificación y sensibilización	0 a 50 puntos	Bajo
Difusión	51 a 75 puntos	Medio
Interiorización y compromiso	76 a 100 puntos	Alto

1.1.1 Identificación y sensibilización

Proceso participativo realizado en cada entidad para la sensibilización de los diferentes servidores públicos frente a la importancia de construir un código de ética institucional, identificando los principios y valores que orienten la dinámica de la organización.

¹ “Herramienta para la transformación de la Administración Pública, Guía para la formación de valores en los servidores públicos, 1999” Programa presidencial de lucha contra la corrupción

1.1.2 Difusión

Contempla esta fase la efectividad de los medios utilizados para difundir los principios y valores entre los servidores públicos de la organización.

1.1.3 Interiorización y compromiso

En esta fase se prevé cómo los funcionarios, una vez han llegado a un acuerdo sobre los principios y valores, los han difundido en todos los niveles de la organización, actúan en coherencia y viven acorde con ellos. Se espera en esta fase que el diario vivir de los servidores públicos sea una expresión del compromiso con los principios y valores institucionales.

1.2 Compromiso y respaldo de la Alta Dirección

Este componente tiene especial importancia, toda vez que es el equipo directivo quien lo promueve y ejemplariza a través de una apropiación del mismo o simplemente delegando el mismo o en el peor de los casos expresando indiferencia por el desarrollo del Sistema de Control Interno en la institución.

Factores de valoración:

Indiferencia	0 a 50 puntos	Bajo
Delegación	51 a 75 puntos	Medio
Compromiso	76 a 100 puntos	Alto

1.2.1 Indiferencia

En esta fase se clasifica a aquellas entidades donde su equipo de dirección ignora los componentes y elementos del SCI, actuando con desinterés frente al requerimiento de su desarrollo como una herramienta gerencial.

1.2.2 Delegación

La alta dirección encarga la implementación del SCI en otras instancias de la organización, si bien es consciente de su responsabilidad, no se apropia directamente de su liderazgo, acepta y aprueba las propuestas de mejoramiento, más no gerencia su desarrollo.

1.2.3 Compromiso

Las organizaciones clasificadas en esta fase cuentan con un equipo directivo convencido de que el SCI es “un instrumento irremplazable para la consecución de mayores niveles de eficiencia en todos los órganos y entidades del Estado Colombiano, toda vez que las herramientas gerenciales que lo componen se orientan a monitorear de manera permanente la gestión pública y el desempeño, tanto individual como institucional”

En este sentido la alta dirección clasificada en esta fase establece mecanismos y lidera la aplicación de las recomendaciones, tendientes al mejoramiento del Sistema de Control Interno.

1.3 Cultura de autocontrol

Integración de los principios, valores y hábitos organizacionales a las prácticas de control, ejercidas en forma autónoma por cada servidor público, para el logro de los objetivos en forma efectiva dentro del funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Factores de valoración:

Sensibilización en autocontrol	0 a 50 puntos	Bajo
Capacitación	51 a 75 puntos	Medio
Interiorización y compromiso:	76 a 100 puntos	Alto

1.3.1 Sensibilización en autocontrol

Motivar a los servidores públicos que el autocontrol conlleva al éxito de la gestión institucional.

1.3.2 Capacitación

Proceso formativo para dinamizar las bases conceptuales y metodológicas del significado de autocontrol, como herramienta de mejoramiento continuo para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.

1.3.3 Interiorización y compromiso

Proceso de asimilación en que cada servidor público entiende y vivencia la cultura de autocontrol.

1.4 Cultura del Diálogo

Entendida ésta como los mecanismos institucionales para aprender a expresar sentimientos, saberes, información, a escuchar y entender al otro en la búsqueda de un intercambio vital entre las personas y entre las dependencias que integran la organización.

Es fundamental para la articulación del SCI y en especial para optimizar el ambiente de control; se espera que el dialogo se oriente hacia un enfoque semiótico, mas que instrumental, es decir, de intercambio más que de transmisión, de significación más que de información, de circulación y recepción más que de emisión, de relación de doble vía superando el carácter unilateral, de símbolos más que de señales, y a través de contextos abiertos superando los contexto cerrados.

La interacción del conocimiento entre las diferentes instancias de la organización, es base para la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos.

Se trata de rescatar el diálogo institucional donde se permita que todos expresen sus argumentos sin lesionar el de los otros; posibilita el encuentro de la organización y de las personas, como pilar para fortalecer el desarrollo institucional.

Factores de valoración:

Diálogo informal	0 a 50 puntos	Bajo
Diálogo formal	51 a 75 puntos	Medio
Diálogo efectivo	76 a 100 puntos	Alto

1.4.1 Diálogo Informal

En este nivel se ubican las entidades donde el diálogo se efectúa fundamentalmente a través de canales indefinidos para la expresión, donde la información que fluye no tiene niveles de certeza, no permite expresar sentimientos, conocimientos ni información, lo cual dificulta escuchar y entender al otro.

1.4.2 Diálogo Formal

Este nivel caracteriza a las organizaciones con canales de comunicación estructurados, donde la información efectivamente fluye, están predeterminados e identificados por todos los funcionarios y a través de los cuales se emiten los mensajes en forma oportuna. Existe madurez institucional, el ambiente adecuado y los mecanismos para el ejercicio del diálogo.

1.4.3 Diálogo Efectivo

La organización cuenta con un ambiente de diálogo y respeto, donde la crítica y la autocrítica es un proceso permanente que facilita el crecimiento personal y organizacional. Los procesos, planes, proyectos y objetivos se construyen colectivamente.

2. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Es reconocida como práctica integral de una buena gerencia, se trata de un proceso permanente e interactivo que lleva a que continuamente la administración en coordinación con la oficina de control interno o quien haga sus veces, revalúe los aspectos, tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenazas para la consecución de los objetivos organizacionales.

De igual manera, implica la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos asociados con una determinada actividad con, procesos o con la entidad en general, con el fin de preparar a las organizaciones para minimizar pérdidas y maximizar sus ventajas.

2.1 Valoración del Riesgo

Es fundamental establecer la estructura del riesgo en la entidad partiendo de riesgos del nivel estratégico que tendrá que ver con factores externos representados en factores económicos, sociales, políticos-legales y tecnológicos; así mismo, los riesgos basados en factores internos que entre otros representan los sistemas de información (vulnerabilidad), el personal vinculado (respecto a su calidad y motivación) la naturaleza de los procesos.

Factores de valoración:

Identificación de factores	0 a 50 puntos	Bajo
Análisis	51 a 75 puntos	Medio
Determinación del nivel de riesgo	76 a 100 puntos	Alto

2.1.1 Identificación de Factores

Es el proceso mediante el cual la alta Dirección en coordinación con la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, determinara los factores internos o externos generadores de riesgos para establecer qué esta sucediendo, porqué y cómo.

2.1.2 Análisis

Una vez identificados los factores de riesgo se debe proceder al análisis, estableciendo en primera instancia, el nivel del riesgo, entendido como la estimación del significado del riesgo, es decir el establecimiento de la severidad o impacto que puede producir su materialización y en segunda instancia, la frecuencia del riesgo determinado por la probabilidad u ocurrencia del mismo.

2.1.3 Determinación del nivel de riesgo

Analizados los aspectos de probabilidad e impacto y relacionándolos con las actividades de control establecidos, la entidad estará en capacidad de determinar el grado de exposición o vulnerabilidad a que esta expuesta.

2.2 Manejo del Riesgo

Cualquier esfuerzo que emprendan las entidades en torno a la valoración del riesgo llega a ser en vano si no culmina en un adecuado manejo y control de los mismos, representado en la consideración de acciones efectivas tales como la implantación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos entre otros, que hagan parte de un plan de manejo que conlleve a evitar, reducir, dispersar y atomizar el riesgo, o en último caso asumir el riesgo.

Factores de valoración:

Consideración de acciones	0 a 50 puntos	Bajo
Plan de manejo de riesgos	51 a 75 puntos	Medio
Puesta en marcha del plan	76 a 100 puntos	Alto

2.2.1 Consideración de acciones

Las acciones deben ser valoradas teniendo en cuenta que tanto mitigan el riesgo, en consideración al costo de su implantación versus el beneficio de la misma, por cuanto en la medida en que se obtiene gran reducción con relativo costo bajo, representa una acción viable para ser implementada.

2.2.2 Plan de manejo de riesgos

Como resultado del nivel anterior, la alta Dirección debe formular el plan de manejo de riesgos, el cual debe identificar de forma precisa las acciones

seleccionadas a seguir para evitar, reducir, dispersar, transferir o asumir el riesgo, determinando responsables, actividades, presupuesto, tiempos y resultados esperados.

2.2.3 Puesta en marcha del plan

La concreción de resultados se dará en la medida en que la alta dirección lidere y asuma la adopción de las medidas consideradas en el plan, de tal forma que se cree una conciencia del riesgo en el ámbito de la gerencia, que facilite que los ejecutivos den completo soporte al plan.

2.3 Monitoreo

Es necesario monitorear permanentemente el plan de manejo de riesgos, ya que éstos nunca dejan de representar una amenaza para la organización, es decir, no se eliminan, se mitigan.

Estas revisiones son esenciales para asegurar que dicho plan permanece vigente, que los factores no han sufrido cambios sustanciales que afecten su implementación.

Factores de valoración:

Revisiones sobre la marcha	0 a 50 puntos	Bajo
Programado	51 a 75 puntos	Medio
Acompañamiento a las acciones	76 a 100 puntos	Alto

2.3.1 Revisiones sobre la marcha

Como parte de la implementación del plan de manejo del riesgo, se debe contemplar revisiones periódicas que permitan advertir las posibles desviaciones del mismo y lleve a los ajustes oportunos.

2.3.2 Programado

En la administración del riesgo se debe establecer como política la revisión al menos una vez al año o cuando las circunstancias lo ameritan de los elementos que conforman la valoración del riesgo, para tomar las medidas pertinentes.

2.3.3 Acompañamiento a las acciones

En cumplimiento de su función de asesoría y acompañamiento las Oficinas de Control Interno o quienes hagan sus veces, deberán prestar apoyo a las diferentes áreas en la implementación o evaluación de las acciones resultantes de los dos niveles anteriores.

3. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS

Esta fase hace alusión a la forma en que se articulan e interrelacionan el esquema organizacional, la planeación, los procesos y procedimientos, el desarrollo del talento humano, los sistemas de información, la democratización de la administración pública y los mecanismos de verificación y evaluación, elementos que componen, entre otros, el Sistema de Control Interno y que para efectos de la estandarización se han considerado como los mínimos a tener en cuenta en cualquier sistema de control.

3.1 Esquema Organizacional

El esquema organizacional es la forma en que se determinan las relaciones entre las áreas misionales y áreas de apoyo, y se definen las líneas de autoridad y responsabilidad, competencias y funciones.

Factores de valoración:

Jerarquizada	0 a 50	Bajo
Funcional	51 a 75	Medio
Flexible y adaptativa	76 a 100	Alto

3.1.1 Jerarquizada.

Este factor contempla la existencia de una estructura caracterizada por una alta departamentalización, fraccionamiento de procesos y líneas de autoridad rígida y vertical que dificulta la coordinación e impide una comunicación efectiva y oportuna respuesta de servicio.

A medida que crecen, dan énfasis a las jerarquías rígidas y al trabajo individual, y contribuyen a la rutinización del trabajo.

3.1.2 Funcional

Las entidades evaluadas como funcionales cuentan con una estructura organizacional con líneas de autoridad definidas en pocos niveles, aunque de relativa complejidad, encaminadas al cumplimiento de funciones y metas rígidas, sin la debida armonía, coherencia y articulación entre las dependencias.

Confluyen a la delegación de competencias y a la constitución de grupos internos de trabajo para el desarrollo de los procesos institucionales, y presentan una tendencia a la profesionalización y tecnificación de sus recursos.

3.1.3 Flexible y adaptativa

Este factor considera las entidades que tienen la facilidad de adaptarse al cambio como respuesta a las necesidades del entorno y de sus usuarios. Este tipo de estructura permite dinamizar los procesos y por ende los productos o servicios de la entidad, poseen estructuras planas y simples basadas en el señalamiento de sus dependencias principales con niveles jerárquicos mínimos, dando énfasis a las relaciones de colaboración, al trabajo en equipo, promoviendo el desarrollo del talento humano, el autocontrol y la creatividad.

Esta configuración permite que las decisiones fluyan sin obstáculos dentro de la organización, tanto horizontal como verticalmente, y se permita una comunicación más directa entre los usuarios y quienes toman las decisiones

3.2 Planeación

La planeación, concebida como una herramienta gerencial que articula y orienta las acciones de la entidad, para el logro de los objetivos institucionales en cumplimiento de su misión particular y los fines del Estado en general, es el principal referente de la gestión y marco de las actividades del control interno puesto que a través de ella se definen el qué, el cómo, el cuando, el con quién, el cuanto y el dónde se deben realizar las operaciones de las organizaciones.

La adopción de los instrumentos de planeación formalmente establecidos (PLAN INDICATIVO, PLANES DE ACCIÓN, PLANES DE INVERSIÓN, DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO), facilita la previsión del quehacer organizacional, relacionando principalmente: insumos, procesos, recursos y productos orientados al logro de los objetivos corporativos.

Factores de valoración:

Herramientas e instrumentos de Planeación	0 a 50 puntos	Bajo
Mecanismos de Seguimiento	51 a 75 puntos	Medio
Articulación y coherencia	76 a 100 puntos	Alto

3.2.1 Herramientas e instrumentos de planeación

Como mínimo la organización debe contar con la implementación de alguno de los instrumentos diseñados para abordar el proceso de planeación institucional, con el cual formula las acciones a ejecutar y establece la programación de los planes de acción a corto, mediano y largo plazo para lograr cumplir la misión de la entidad. Requiere la participación activa y concertada de los actores organizacionales.

3.2.2 Mecanismos de seguimiento

Este segundo factor de desarrollo en cuanto a planeación se refiere, contempla además la existencia de mecanismos efectivos para el seguimiento de lo programado, en las diferentes instancias de la organización.

3.2.3 Articulación y coherencia

Las entidades clasificadas en este factor, muestran una conjugación adecuada entre sus áreas estratégicas y de apoyo, generada por la práctica de un verdadero proceso de planeación, seguimiento y medición de su gestión institucional.

3.3 Procesos y procedimientos

Son entendidos como el quehacer en la organización y guardan relación directa con el desarrollo de los planes, metas y objetivos y con la estructura orgánica de la entidad. No puede darse un esquema de organización y el establecimiento de los planes sin que contemple el cómo materializarlas.

A través de los procesos se generan los productos o servicios que los clientes o usuarios, unidades organizacionales, instituciones o empresas esperan recibir bajo criterios de calidad y oportunidad para satisfacer sus necesidades.

Sin que se conviertan en una manera rígida del accionar de las entidades, es necesario que cada institución armonice el desarrollo de las diferentes actividades permitiendo su permanente actualización, según las condiciones cambiantes del entorno y de la entidad.

Tanto los procesos como los procedimientos deben ser dinámicos, que le permitan a la organización adaptarse a los cambios del entorno.

Factores de valoración:

Identificación de los Procesos Misionales y de Apoyo	0 a 50 puntos	Bajo
Revisión y Análisis de Procesos	51 a 75 puntos	Medio
Procesos Controlados:	76 a 100 puntos	Alto

3.3.1 Identificación de los Procesos Misionales y de Apoyo

Se refiere a la identificación y existencia al interior de la organización de los procesos más relevantes que contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser de la organización como son los procesos misionales y los que coadyuvan a tal fin, los procesos de apoyo.

3.3.2 Revisión y Análisis de Procesos.

Hace hincapié al trabajo permanente al interior de toda organización de revisar y analizar los procesos prioritarios o relevantes, a fin de evaluar en que manera éstos inciden en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, sugiriendo mejoras a fin de elevar la eficiencia y efectividad de los mismos.

3.3.3 Procesos Controlados

Contar con mecanismos internos de verificación en cada proceso, que permitan conocer el desarrollo y aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y misión de la organización, como base fundamental en el fomento de la cultura del autocontrol. Con estos controles se precisa la toma de decisiones pertinentes para su mejoramiento.

3.4 Desarrollo del Talento Humano

Se refiere al conjunto de políticas orientadoras de la gestión y el desarrollo integral de los servidores del Estado, de manera que se favorezca la realización de su proyecto humano, así como la efectividad organizacional de las entidades para las cuales trabajan.

Factores de valoración:

Administración	0 a 50 puntos	Bajo
Planes y programas	51 a 75 puntos	Medio
Verificación del desarrollo	76 a 100 puntos	Alto

3.4.1 Administración.

Se refiere a todos los procesos gestionarios del personal, tales como: planta de empleos, tipos de nombramientos, profesiones, género, grupos de edad, hojas de vida, prestaciones sociales, salarios, ingreso, permanencia y retiro, entre otros.

3.4.2 Planes y programas

Están orientados a lograr un desarrollo del talento humano en la medida que fortalezcan las actitudes y las aptitudes laborales, para lo cual se deben aplicar programas integrales de formación y capacitación, de bienestar y estímulos, de inducción y reinducción, de evaluación del desempeño, que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional y el comportamiento institucional.

3.4.3 Verificación del desarrollo

Existen mecanismos de verificación y seguimiento que permitan medir el impacto de los planes y programas ejecutados para el desarrollo del talento humano, que posibiliten establecer el cambio operado tanto en el comportamiento personal como institucional.

3.5 Sistemas de información

Los Sistemas de Control Interno al interior de las entidades tienen como objetivos fundamentales la confiabilidad de la información institucional como base para la toma de decisiones de la alta dirección. El sistema de Información se convierte en el instrumento para el control gerencial y la retroalimentación a nivel Interinstitucional e institucional a través de cada una de las dependencias que integran la organización. Atender los principios de confiabilidad, oportunidad, integridad, precisión y racionalidad, será la premisa de todo sistema de información en la medida en que esté basado en objetivos institucionales. Los flujos de información se caracterizan por la recolección de datos en forma racional permitiendo generar informes de gestión que permitan a sus ejecutivos una eficiente toma de decisiones.

Factores de valoración:

Incipiente	0 a 50 puntos	Bajo
Automatizado en desarrollo	51 a 75 puntos	Medio
Automatizado con amplia cobertura	76 a 100 puntos	Alto

3.5.1 Incipiente

Este nivel está caracterizado porque la mayoría de la información es procesada ya sea por métodos manualizados, libros radicadores, formatos, etc. o mediante la utilización de hojas electrónicas, pequeñas bases de datos sin ninguna integración. La percepción de este nivel se refleja en el uso masivo de computadoras en la organización, pero cada uno atendiendo asuntos independientes sin que haya coordinación y sincronización. Es importante anotar que, no por tener un buen número de equipos de cómputo se tiene un sistema de información.

3.5.2 Automatizado en Desarrollo

Este nivel considera la implantación de la automatización en desarrollo, con base en diagnósticos fundamentados en la misión y objetivos organizacionales. La entidad realiza procesos de modernización en automatización bajo el diseño, implementación, desarrollo de sistemas integrados de información. La cobertura inicial aplica a áreas esenciales como la correspondencia, contable y financiera, algunos procesos misionales y la administración del talento humano. Subsisten sistemas paralelos de información. Existe desconfianza en los usuarios sobre los aplicativos en desarrollo. Los procesos de capacitación sobre los nuevos sistemas son limitados o inexistentes. Existe alta rotación del personal responsable que ocasiona demoras en el diseño lógico y físico y, en la implantación definitiva. Se percibe una resistencia al cambio.

3.5.3 Automatizado con amplia cobertura

Un nivel superior sería una automatización con amplios niveles de cobertura, en la que la información que usa la entidad como insumo para la toma de decisiones es producida en la mayoría de los procesos mediante el uso de tecnologías de automatización de datos. Existe y se cumple un Plan de Desarrollo Informático, Estratégico y Táctico. Hay adecuadas medidas de control y seguridad que garantizan la calidad de la información. Las aplicaciones en uso están debidamente documentadas. Existen Políticas y se cumplen sobre definición de perfiles de usuarios y manejo de claves. Se permite el establecimiento de sistemas integrados de medición de la gestión que ponderan la cultura de la medición y la elaboración de planes de seguimiento.

3.6 Democratización de la Administración Pública.

Es la estrategia gerencial que obligatoriamente deben implementar las entidades de la administración pública para garantizar la equidad, la eficiencia y la eficacia de la función pública mediante la adopción de acciones y diversos mecanismos para apoyar la intervención de los ciudadanos en la formación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública.

Factores de valoración:

Facilitar el acceso a la Información	0 a 50 puntos	Bajo
Facilitar el control social y la función veedora de la ciudadanía	51 a 75 puntos	Medio
Promover la planeación participativa.	76 a 100 puntos	Alto

3.6.1 Facilitar el acceso a la Información:

El acceso a la información es condición necesaria para que la participación ciudadana sea posible. Para ello la información debe fluir en forma oportuna y suficiente hacia los usuarios y ciudadanos, no sólo para dar a conocer si no también para formar en la cultura de la participación; a la vez la información debe fluir de los ciudadanos hacia las entidades mediante procesos de consulta.

El flujo de la información de las entidades hacia los usuarios y ciudadanos supone la implementación de diversos mecanismos y estrategias que faciliten efectivamente el acceso a la información sobre deberes, derechos y servicios a los que el ciudadano puede acceder en su relación con la entidad; detallar programas y proyectos a desarrollar, publicitar documentos de interés, diseñar formatos sencillos para información sobre contratos. Elaborar guías muy sencillas en las que se explique a usuarios y ciudadanos los derechos que el sector protege con los servicios que ofrece. Realizar campañas de comunicación por medios masivos, conversatorios, formalizar canales de comunicación con los usuarios y uso de mecanismos legales para ejercer el derecho a la participación.

Además de la información las entidades deben desarrollar programas educativos y de capacitación a través de las cuales se facilita el aprendizaje sobre valores cívicos y sobre como se ejercen el derecho a la participación. De esta manera se prepara al usuario directo y al ciudadano en general para la participación desarrollando actitudes favorables a la participación y habituándolo para el uso de herramientas participativas que puedan ejercer este derecho.

De igual forma las entidades previo a la definición de los programas y servicios debe indagar intereses, expectativas, necesidades, prioridades y calidades de los mismos mediante audiencias públicas u otros mecanismos de consulta directa con grupos de interés. Para ello se puede consultar previamente a los usuarios y/o ciudadanos sobre proyectos normativos, realizar jornadas de consulta a través de foros, sesiones de priorización de proyectos, de exploración de expectativas, etc.

3.6.2. Facilitar el control social y la función veedora de la ciudadanía

Este nivel hace posible un mayor grado de participación ciudadana en la gestión porque crea espacios para que los ciudadanos puedan vigilar y evaluar la gestión, informando, presentado sugerencias o denuncias cuando sea del caso con el fin de garantizar el cumplimiento eficiente de los fines del Estado y proteger los recursos públicos. Por ello, se debe facilitar la participación ciudadana en el control a la toma de decisiones, a la implementación de programas, ejecución de contratos y manejo de recursos, independientemente del grado de participación previo (información, planeación, ejecución). Para ello las entidades deben Informar a la ciudadanía sobre los programas, servicios, obras, contratos o administración de recursos para que se ejerza la respectiva veeduría; establecer mecanismos de comunicación con las veedurías para el acceso oportuno y confiable a la información. Facilitar que los interlocutores se conozcan, que se acuerden formas y medios de comunicación e

instituir acciones de rendición de cuentas de planes, programas, proyectos y/o contratos realizados por la entidad.

3.6.3. Promover la planeación participativa.

Este nivel es el máximo grado en el que se puede generar participación ciudadana; supone un proceso de discusión, negociación y concertación en los que se analizan y deciden conjuntamente con los ciudadanos problemas a atender, acciones a emprender, presupuestos y destinación de recursos, prioridades de recursos, maneras de ejecutar los programas y las definición de políticas públicas.

3.7 Mecanismos de verificación y evaluación

Este componente es el complemento fundamental de la planeación, consiste en la verificación y seguimiento a la gestión dándole dinamismo al proceso planificador; la toma de decisiones y la retroalimentación de las acciones para garantizar el logro de los resultados previstos, está considerado en dos dimensiones así: Autoevaluación y Unidad u Oficina de Control Interno.

3.7.1 Autoevaluación

Los mecanismos de verificación y evaluación, preferiblemente deben diseñarse dentro de los mismos procesos administrativos y no ser objeto de una actividad exógena a ellos, de tal forma que a medida que se van desarrollando las actividades, el funcionario responsable de ellas pueda autoevaluarse y no dejar esta función a un agente que con posterioridad, indique lo que se hizo bien o mal.

Factores de valoración:

Herramientas de autoevaluación	0 a 50 puntos	Bajo
Actualización de herramientas	51 a 75 puntos	Medio
Aplicación de acciones correctivas	76 a 100 puntos	Alto

3.7.1.1 Herramientas de autoevaluación

Se puede utilizar como mecanismos de verificación y evaluación cualquier método moderno de control que implique el uso de mejor tecnología, eficiencia y seguridad, como los indicadores de desempeño y de gestión, los informes de gestión, estratificación, hojas de verificación, gráfico de pareto, diagrama de causa y efecto, diagrama de correlación, histogramas, gráficos o tableros de control entre otros.

3.7.1.2. Actualización de herramientas

Este factor considera la actualización y vigencia de las herramientas anteriores como parte integral de la autoevaluación.

3.7.1.3 Aplicación de acciones correctivas

Como resultado de la autoevaluación deben lograrse acciones de mejoramiento que redunden en la consecución de los resultados.

3.7.2 Unidad u Oficina de Control Interno

Definida en la Ley 87 de 1993 como “ Uno de los componentes del Sistema de Control Interno, del nivel gerencial o directivo, encargada de medir la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos”

La Oficina de Coordinación del Control Interno se constituye así en el “Control de Controles” por excelencia, ya que en su labor evaluadora determina la efectividad del sistema de control de la entidad, con miras a coadyuvar a la alta dirección en la toma de decisiones asertivas y en el tiempo indicado. Por eso, ante todo, la función de las Oficinas de Control Interno debe ser considerada como un proceso retroalimentador y de mejoramiento continuo.

Si bien es cierto, no se pretende ser exhaustivo en indicar cuál es la labor de las oficinas de Control Interno, si se quieren mostrar los principales tópicos de su accionar. De ahí que fruto de la observación y experiencia que durante los últimos años han tenido estas oficinas en las diferentes entidades del estado, se ha concluido que existen cinco aspectos básicos sobre los cuales se fundamenta su actividad: labor de acompañamiento o asesoría, labor evaluadora, fomento de la cultura de control, administración del riesgo y relación con entes externos, eso sí, entendiendo que estos tópicos son llevados a cabo de manera interrelacionada y complementaria, sin que se deje de lado ninguno, ya que quedaría incompleta y limitada la labor integral de estas oficinas.

Factores de valoración:

Acciones de evaluación	0 a 50 puntos	Bajo
Acciones de fomento de cultura de autocontrol	51 a 75 puntos	Medio
Acciones de asesoría	76 a 100 puntos	Alto

3.7.2.1 Acciones de evaluación y seguimiento

Factor en el cual las Oficinas de Control Interno realizan actividades de verificación, planeadas y adelantadas para determinar la eficacia y eficiencia de los controles internos implementados en los procesos y en los sistemas de información de la institución.

3.7.2.2 Acciones de fomento de cultura de autocontrol

Las Oficinas de Control Interno, planean y ejecutan acciones tendientes a fortalecer en los servidores públicos, la autonomía y el mejoramiento continuo de los procesos, las personas y los sistemas de información en torno a los controles internos implementados.

3.7.2.3 Acciones de asesoría

En este nivel de óptimo desempeño de las Oficinas de Control Interno, realiza actividades orientadas a propiciar un espacio creativo de acompañamiento que busca la participación, el trabajo reflexivo y la integralidad coherente los diferentes planes para mejorar la gestión. En esta tarea de asesorar a las diferentes instancias de la organización, la relación con los entes externos permite complementar las acciones de acompañamiento, toda vez que brinda visiones complementarias a la de la Oficina de Control Interno.

4. DOCUMENTACION

La vivencia del control interno de las entidades públicas, se da en la medida en que sus miembros reconocen su existencia y bondades. De ahí, nace la necesidad de materializarlo y el mecanismo ideal para hacerlo es la documentación, entendida como la descripción por escrito del como es su ejercicio. Al hacerlo se marca notoria diferencia con el control interno tradicional, pues si bien ha existido desde el momento en que se crea una organización, nunca se ha armonizado con el sentir de sus integrantes.

La memoria institucional en la medida en que se encuentre documentada, permite que los cambios en su administración no causen desviaciones y traumatismos a la gestión a realizarse, en razón a que el andamiaje está diseñado para establecer tendencias, parámetros de rendimiento, normas de manejo, metas y resultados.

El documentar el Sistema de Control Interno permite fijar responsabilidades en cada empleado por el desarrollo de su función; en esta dirección apunta el Estatuto Anticorrupción (Ley 190 de 1995), al obligar a las entidades públicas a elaborar manuales de funciones en los que se especifique claramente las tareas que se deben cumplir al interior de las mismas.

La formalización y documentación implica que los procesos y procedimientos sean aprobados por la alta dirección y fundamentalmente que sean puestos en conocimientos de las personas que los deben ejecutar.

Es importante recalcar, que si bien se ha hecho referencia a los procesos y procedimientos, por ser ellos el elemento aglutinador de los demás, no se puede descuidar la documentación de aspectos tales como la planeación , el esquema de organización, las normas, métodos, principios y valores. Este último si que necesita declaración expresa, pues constituye los valores compartidos a partir de los cuales toma decisión y actúa una institución.

Factores de Valoración:

Informal	0 a 50 puntos	Bajo
Formal	51 a 75 puntos	Medio
Base para toma de decisiones	76 a 100 puntos	Alto

4.1. Memoria institucional

Es una recopilación de los hechos del pasado institucional, que se encuentra apoyada en la documentación o demás medios que históricamente conservan las entidades con el fin de sustentar a través del tiempo su desarrollo, conocimiento, avance y crecimiento institucional.

4.1.1. Informal

En esta fase, las organizaciones manejan la memoria institucional a través de aquellos documentos que surgen de la dinámica de la organización, que no son de obligatoria conservación y la organización los requiere como base para fomentar su desarrollo de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Archivos según las características de cada entidad (videos, historias, revistas institucionales, fotografías, publicaciones, etc.)

4.1.2. Formal

Las organizaciones clasificadas en esta fase, utilizan documentación formal que por su importancia debe ser conservada de acuerdo a las normas establecidas para ello, de forma que garanticen la salvaguarda del patrimonio documental de cada organización, como parte integral de la riqueza cultural de la nación. (Leyes, decretos, resoluciones, acuerdos, circulares, planes estratégicos, visión, misión, informes de gestión, investigaciones, evaluaciones de desempeño, etc.)

4.1.3. Base para la toma de decisiones

Este factor considerado como un nivel de desarrollo alto, supone el uso de la memoria institucional como un aspecto relevante en la toma de decisiones. Se recuerda el refrán popular “Quien no conoce la historia está condenado a repetirla”.

4.2. Manuales

Hace referencia a la documentación que registra las funciones, procesos y procedimientos conocidos por los funcionarios, aprobados por la alta dirección o quien tenga la competencia y actualizados de acuerdo a los cambios presentados por la organización.

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del servidor público con la organización.

Deben ser elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables.

Factores de Valoración:

Actualizados	0 a 50 puntos	Bajo
Difundidos y socializados	51 a 75 puntos	Medio
Aplicados	76 a 100 puntos	Alto

4.2.1. Actualizados

El esquema organizacional de la entidad esta acorde con los manuales y reflejan los procesos requeridos para el cumplimiento de la misión institucional.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento.

Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se deja registrado la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, aprobado por, administrado por, etc.

4.2.2 Difundidos y socializados

Los manuales son dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. La organización cuenta con mecanismos que garanticen su adecuada difusión.

4.2.3 Aplicados

Los manuales cumplen con la función para la cual fueron creados; se evalúa su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes.

Cuando se evalúa su aplicabilidad se establece el grado de efectividad de los manuales en la organización.

4.3. Documentación de la normatividad

Es el conjunto de documentos que contiene la normatividad externa (Leyes, Decretos, Directivas Presidenciales) o Interna (Acuerdos, Resoluciones, Reglamentos, Circulares) existentes, propias de las materias asignadas a la respectiva entidad.

Factores de Valoración:

Unidad de materia en las disposiciones internas

Compilación	51 a 75 puntos	Medio
Difusión y aplicación	76 a 100 puntos	Alto

4.3.1 Unidad de materia en las disposiciones internas

En cada disposición interna se incluyen materias que guardan estricta coherencia entre si y en lo posible se propende por regular todo lo necesario en la disposición que se expida, evitando ajustes permanentes.

4.3.2 Compilación :

Reunión sistemática de las normas en un archivo o documento de fácil acceso para todos los servidores de la entidad.

4.3.3. Difusión y aplicación

Las normas se están aplicando y han sido oportunamente difundidas.

5 RETROALIMENTACIÓN

Tiene que ver con la efectividad de la comunicación de la entidad y es la fase final y dinamizadora del Sistema de Control Interno, que busca precisamente generar al interior una cultura de autocontrol que permita mejorar la gestión y resultados de la organización.

En las entidades se han diseñado mecanismos motores de gestión que de ser utilizados adecuadamente permiten corregir, encausar o motivar comportamientos estructurales como resultado de las recomendaciones de las Oficinas de Control Interno, tales como los convenios de desempeño, planes de mejoramiento continuo, entre otros.

Para lograr una *retroalimentación* efectiva, es necesario articular el accionar de los procesos de seguimiento expresados en los planes de mejoramiento continuo con la dinámica de los denominados comités coordinadores de control interno o la instancia que haga sus veces.

En efecto, el valor de la función evaluadora de la Oficina de Control Interno no radica en la detección de hallazgos reportados o en la emisión de recomendaciones sino en la efectividad de las acciones implantadas.

Si bien es cierto, el *seguimiento* debe hacerse sobre el cumplimiento de los acuerdos y compromisos dentro de un término prudencial para medir su aplicación, no basta que las Oficinas de Control Interno asesoren esta aplicación, sino el compromiso de los diferentes actores o responsables de su ejecución en la entidad.

5.1 Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno o Instancia que haga sus veces.

El artículo 4º del Decreto 1826 de 1994 reglamentó la creación de los Comités y Subcomités de Coordinación del Sistema de Control Interno establecido en la Ley 87 de 1993, como órganos de coordinación y asesoría para Ministerios y Departamentos Administrativos, posteriormente el Decreto 2145 de noviembre 4 de 1999 extiende su campo de aplicación para todas las entidades y organismos del Estado.

El Comité de Coordinación de Control Interno en las entidades se constituye en una instancia de la Administración cuyo objetivo es proponer acciones orientadas al mejoramiento continuo en aras del cumplimiento óptimo de la misión institucional, así como de garantizar el logro de los objetivos propuestos lo que implica necesariamente el papel decisivo que tiene en la retroalimentación para el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Factores de Valoración:

Formalmente constituido	0 a 50 puntos	Bajo
Reuniones periódicas	51 a 75 puntos	Medio
Toma de acciones de mejoramiento	76 a 100 puntos	Alto

5.1.1. Formalmente constituido

El Comité de Coordinación Control Interno está creado mediante acto administrativo del respectivo representante legal de la entidad.

5.1.2. Reuniones periódicas

Con el propósito de operacionalizar sus funciones y de dinamizar su accionar, sus integrantes se reúnen en forma periódica de tal manera que se hace un seguimiento oportuno a las decisiones tomadas.

5.1.3. Toma de acciones de mejoramiento

La operatividad del Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, se evidencia a través de la implementación de acciones de mejoramiento de la gestión institucional.

5.2. Planes de Mejoramiento

Con base en la evaluación del Sistema de Control Interno por los organismos externos de control, surgen las recomendaciones para redireccionar la acción organizacional a través de Planes de Mejoramiento que corrigen las desviaciones, se ajustan los procesos y procedimientos y subsanan los problemas que se presentan, con el propósito de lograr la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los fines misionales de las entidades.

Estos se enmarcan dentro de un contexto de tiempo y espacio, requieren de la definición de estrategias, objetivos (medibles y cuantificables) y asignación de responsabilidades.

Factores de valoración:

Concertado y formulado	0 a 50 puntos	Bajo
Puesto en marcha	51 a 75 puntos	Medio
Cumplimiento	76 a 100 puntos	Alto

5.2.1. Concertado y formulado

El Plan de Mejoramiento ha sido previamente concertado con los responsables del proceso y se ha formulado sobre temas claramente definidos, así como la conexión y pertinencia entre ellos en el mejoramiento de la gestión.

5.2.2. Puesta en marcha

La puesta en marcha del Plan de mejoramiento cuenta de la voluntad y compromiso de quienes tienen la responsabilidad de su ejecución.

5.2.3 Cumplimiento

Este factor se enmarca en la materialización de las acciones de mejoramiento y se ven reflejadas en el desempeño de la organización.

5.3. Seguimiento.

El seguimiento identifica logros y debilidades; establece los correctivos requeridos para obtener los resultados esperados, monitorea e identifica aciertos o fallas en el diseño y en la ejecución, brinda elementos que clarifican y sustentan ajustes a los objetivos, identifica problemas recurrentes que requieren mayor atención.

Factores de valoración:

Programado	0 a 50 puntos	Bajo
Oportuno	51 a 75 puntos	Medio
Acompañamiento a las acciones	76 a 100 puntos	Alto

5.3.1 Programado

El monitoreo se planea en forma periódica, oportuna a través de una programación de las actividades a realizar.

5.3.2. Oportuno

Se tienen definidas unas variables de seguimiento, para oportunamente evaluar el grado de cumplimiento de lo programado, valorando las necesidades que en determinado momento justifica ajustes a lo inicialmente programado.

5.3.3 Acompañamiento a las acciones

A través del seguimiento se apoya el cumplimiento de los procesos que contribuyen al logro de los fines misionales.

Por último es importante recordar que el informe que rinde la oficina de control interno es el resultado de la labor realizada durante la vigencia y que por ende el proceso de evaluación ya debió haberse efectuado. Sin embargo y como una forma de verificar si este se realizó de manera adecuada además de lo expresado hasta el momento se incluye en el anexo 01 lo que se ha denominado “**Referentes básicos para la evaluación**” y cuyo propósito es indicar algunos aspectos que deben ser verificados a fin de llegar a la evaluación, cualificación y calificación del Sistema de Control Interno.

III - VALORACIÓN DE FASES DEL DESARROLLO DEL SCI.

Como se expresó anteriormente, la valoración de las diferentes fases de implementación del SCI, se fundamenta en un proceso escalonado y de mejoramiento, a partir del cual se espera que las entidades y organismos vayan identificando su nivel de desarrollo y definan estrategias para alcanzar los óptimos esperados.

En consecuencia, se recuerda que la valoración se efectúa clasificando la entidad solo en uno de los factores establecidos para cada componente, siendo excluyentes entre sí.

Como se pudo observar en el numeral II – Metodología para la evaluación del SCI, los componentes correspondientes a las cinco fases, se subdividen, en todos los casos, en tres factores de valoración, a los cuales les corresponden escalonadamente las escalas de **Bajo, Medio y Alto**.

Una vez evaluada la entidad en cada una de las fases y componentes, se valoran las cinco fases acorde con la siguiente escala:

FASES	BAJO	MEDIO	ALTO
1. Ambiente de Control	0 - 200	201 - 300	301 - 400
2. Administración del Riesgo	0 - 150	151 - 225	226 - 300
3. Operacionalización de los elementos	0 - 400	401 - 600	601 - 800
4. Documentación	0 - 150	151 - 225	226 - 300
5. Retroalimentación	0 - 150	151 - 225	226 - 300
TOTAL	0 - 1050	1051 - 1575	1576 - 2100

IV - EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN GENERAL DEL SCI

Finalmente y para determinar el nivel general de desarrollo del Sistema de Control Interno, el cual determina y fundamenta el concepto que emite el Jefe de Control Interno, se establece la escala: Alto, Medio, Bajo. La clasificación de cada entidad será producto de la valoración dada en cada una de las cinco fases.

En la calificación se consideran los siguientes rangos:

Bajo desarrollo del SCI	Menor de 1050 puntos.
Medio desarrollo del SCI	De 1051 a 1575 puntos.
Alto desarrollo del SCI	De 1576 a 2100 puntos.

1. ENCUESTA REFERENCIAL PARA LA VALORACION DE LOS FACTORES

FASE 1 - AMBIENTE DE CONTROL					
1.1 PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS					
No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
1	¿En la identificación de los valores existe participación de los funcionarios?				
2	¿Existe articulación de las políticas de moralización dentro de la entidad con las del gobierno?				
3	¿Los valores son compartidos por todos los funcionarios y existen espacios para su fortalecimiento?				
4	¿Existe un plan o programa para el fortalecimiento de la ética pública?				
5	¿Existen instrumentos donde estén consolidados los valores de la entidad?				
4	¿Los valores corporativos son utilizados como una herramienta para fortalecer la cultura organizacional?				
5	¿Existen medios de difusión que promuevan en la organización la apropiación de principios y valores?				
6	¿La alta Dirección genera acciones que fortalecen el compromiso de los funcionarios frente a los principios y valores?				
7	¿El quehacer organizacional se desarrolla de acuerdo con los principios y valores establecidos?				
1.2 COMPROMISO Y RESPALDO DE LA ALTA DIRECCIÓN					
No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
8	¿Existe Interés de la alta Dirección por el desarrollo del Sistema de Control Interno?				
9	¿La alta dirección tiene conocimiento y dominio de los instrumentos, procesos y sus respectivos procedimientos de evaluación y control?				
10	¿Esta el Comité coordinador de control interno y la oficina de control al más alto nivel jerárquico de la organización y acorde con la naturaleza de las funciones de la misma?				

11	¿Se asume por parte de la alta Dirección las decisiones frente al control interno de la entidad?				
12	¿Existe coordinación entre la alta dirección y la oficina de control interno para el fortalecimiento del sistema de control interno?				
13	¿La alta dirección promueve mecanismos efectivos para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno?				
14	¿La alta dirección participa en el desarrollo de las actividades establecidas para el fortalecimiento para el mejoramiento del Sistema de Control Interno?				
1.3 CULTURA DE AUTOCONTROL					
No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
15	¿La entidad cuenta con mecanismos y prácticas que faciliten el ejercicio del autocontrol?				
16	¿Los mecanismos de sensibilización contemplan acciones que involucran a toda la organización?				
17	¿Esta el sistema de evaluación orientado a fomentar cultura de autocontrol?				
18	¿Permite el proceso de autocontrol el mejoramiento continuo de los mecanismos de verificación y evaluación?				
19	¿Se desarrollan acciones orientadas al conocimiento de las normas generales y específicas de la organización, por parte de todos los funcionarios.				
20	¿La capacitación ha generado confianza en los servidores para ejercer el autocontrol?				
21	¿Conocen los funcionarios los mecanismos y el sistema de evaluación y control?				
22	¿La participación de los servidores permite un mejoramiento constante de la función administrativa?				
23	¿Se evidencia el compromiso, sentido de pertenencia y la motivación de los servidores de la institución?				
1.4 CULTURA DEL DIALOGO					
No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
24	¿Se evita los diálogos soportados en el rumor y la especulación?				
25	¿La entidad ha generado espacios para el dialogo y permiten la participación de un buen porcentaje de servidores?				

26	¿El dialogo fluye de manera clara?				
27	¿Hay certeza en la calidad de la información?				
28	¿Se utilizan mecanismos para que la información institucional fluya ordenada y oportunamente?				
29	¿Todos los funcionarios piensan y se involucran en los asuntos de la organización en un diálogo maduro y respetuoso?				
30	¿La información se comparte y las decisiones que se toman son prudentes y justas?				

FASE 2 - ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

2.1 VALORACION DEL RIESGO

No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
31	¿Hay interés y compromiso por parte de alta dirección en la identificación, manejo y monitoreo de los riesgos detectados?				
32	¿La entidad ha iniciado el proceso de identificación de riesgos a nivel global?				
33	¿Se han desarrollado actividades con la participación de los funcionarios para la identificación de los factores de riesgos, tanto internos como externos en las áreas?				
34	¿Posee le entidad mapas de riesgos, tanto a nivel global como por áreas, procesos o actividades?				
35	¿Se priorizan los riesgos al determinar el impacto potencial sobre los objetivos organizacionales y la probabilidad de ocurrencia de los mismos?				
36	¿Se cuenta con registros históricos y/o estadísticos que permitan hacer proyecciones para determinar la probabilidad o posible ocurrencia de riesgos.				
37	¿Existen herramientas o mecanismos que permiten determinar el impacto de los diferentes riesgos?				
38	¿Están identificados los controles que permitan mitigar los riesgos?				
39	¿Se contrastan las acciones que están operando y fin de establecer su pertinencia y validez?				
40	¿El análisis de los riesgos permite determinar el nivel de exposición o grado de vulnerabilidad a que está abocada la entidad?				
41	¿Existen escalas o rangos de valoración que miden los niveles de vulnerabilidad?				

2.2 MANEJO DE RIESGOS

No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
42	¿La alta dirección evalúa y considera de manera concertada las posibles acciones a ser tomadas en razón al costo beneficio que representan?				
43	¿Cada dependencia, entiende sus riesgos y su importancia, fija los mecanismos para evitarlos y aplica respuestas adecuadas para cada uno de ellos?				

44	¿Existe en la entidad un plan socializado para el manejo del riesgo?. Este plan responde a las preguntas quien?, qué?,cuándo?, dónde?, por qué? y cómo?				
45	¿Están los funcionarios de la entidad con la capacidad de responder efectivamente ante la eventual ocurrencia de un riesgo?				
46	¿Existen planes de contingencia en la entidad?				
47	¿Se están implementando las acciones y actividades establecidas en el plan de manejo de riesgos?				

2.3 MONITOREO

No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
48	han determinado responsables para verificar y hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones contempladas en el plan?				
49	han definido indicadores para la evaluación y verificación del plan de manejo de riesgo?				
50	¿Se realizan revisiones periódicas que examinen y verifiquen en tiempo real los resultados de la aplicación de acciones?				
51	¿La entidad tiene establecido como política, al menos una vez al año, la evaluación de los planes para la administración del riesgo?				
52	¿La Oficina de Control Interno, como parte de su labor de acompañamiento y asesoría contribuyen a la implementación de las acciones definidas para el manejo del riesgo?				

FASE 3 - OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS

3.1 ESQUEMA ORGANIZACIONAL

No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
53	¿El esquema organizacional es altamente jerarquizado?				
54	¿Existen rígidas líneas de autoridad y establecimiento formal de autorizaciones en los distintos niveles de la organización?				
55	¿Existen en la organización mas de dos niveles verticales de decisión, distintas a la máxima autoridad, (Dirección, Gerencia y Presidencia)?				
56	¿Es común que dos o mas dependencias horizontales participan en la ejecución o elaboración de un producto o servicio?				
57	¿Cada dependencia tiene autonomía para dar respuesta a las solicitudes de los usuarios?				
58	¿Las decisiones se concentran en la alta dirección?				
59	¿La actual estructura permite la constitución de grupos de trabajo ?				
60	¿La estructura de la organización define claramente las responsabilidades.?				
61	¿Están establecidos por la alta Gerencia los mecanismos que garanticen las coordinación de las áreas para el logro de los objetivos?				
62	¿La Dirección General concierne con los responsables, las actividades específicas y la formulación de objetivos, metas y niveles de productividad y desempeño?				
63	¿La entidad asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos?				
64	¿La estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo , orientados al logro de los objetivos corporativos				
65	¿La movilidad de los funcionarios esta soportada mediante estudios técnicos de perfiles y competencias?				
66	¿Se promueve la autonomía personal y de grupo para el ejercicio de las funciones, planes, programas, proyectos?				
67	¿La estructura organizacional esta basada en la gestión de procesos?				

3.2 PLANEACIÓN					
No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
68	¿Están los planes indicativos y estratégicos orientados al cumplimiento de las disposiciones del Plan Nacional de Desarrollo?				
69	¿Es el plan estratégico el principal instrumento de planeación y referente de gestión institucional?				
70	¿Contiene el plan estratégico: la misión, visión, objetivos, estrategias, metas y medición de resultados, como referentes generales de la gestión institucional?				
71	¿Se concreta el Plan Estratégico en planes operativos, por dependencia, objetivos, programas y proyectos, acorde con las necesidades de la entidad?				
72	¿Los Planes de Acción facilitan y promueven la evaluación de la gestión y los resultados institucionales?				
73	¿La formulación de los planes son el producto de procesos participativos de todas las áreas involucradas?				
74	¿En la formulación de los planes se tiene en cuenta la participación ciudadana?				
75	¿Se han definido espacios para determinar el grado de avance de los planes, programas y proyectos?				
76	¿Involucra el ejercicio y formulación de la planeación, la definición de indicadores y metas que se apliquen y se validen en el transcurso del proceso de gestión?				
77	¿Los cronogramas definidos para la ejecución, son debidamente validados por los actores del proceso durante el período específico de gestión?				
78	¿Existen mecanismos y/o herramientas que permitan la presentación de informes de avance de resultados?				
79	¿Las decisiones son adoptadas con base en los resultados del seguimiento y la evaluación?				
80	¿Contribuyen los planes, programas y proyectos al cumplimiento y fortalecimiento del objeto institucional?				
3.3 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS					
No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
81	¿Están identificados los procesos misionales y de apoyo?				
82	¿Existe una adecuada segregación de funciones y procesos?				
83	¿Se han definido los límites, alcances y misión de los procesos?				

84	¿El desarrollo de las funciones de los servidores está basado en la aplicación de los manuales de procesos y procedimientos?				
85	¿Se emplean mecanismos para la revisión y actualización de los procesos y procedimientos que mejoren la gestión?				
86	¿Están claramente definidos los responsables de la administración de los procesos y procedimientos?				
87	¿Los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión?				
88	¿Se evalúa permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos?				
89	¿Permite el procedimiento de autocontrol el mejoramiento continuo de los procesos?				

3.4 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
90	¿El área encargada de la administración de personal cuenta con la información básica y actualizada las personas que conforman la planta, tales como: cargos discriminados por nivel jerárquico, tipo de nombramiento, profesión, género, grupos de edad, posesiones, reubicaciones a través de actos administrativos, archivo y mantenimiento de las hojas de vida de los servidores, entre otros?				
91	¿Se da atención oportuna a los requisitos de ley propios de las diferentes situaciones administrativas, tales como: nómina, liquidación de vacaciones, primas, viáticos, reservas presupuestales, retención, entre otros?				
92	¿Se da atención oportuna a las diferentes solicitudes realizadas por los servidores de la entidad?				
93	¿Están definidos claramente los responsables del desarrollo de los procesos básicos de gestión de personal, tales como: selección, contratación, terminación de empleo, bienestar, entre otros ?				
94	¿La vinculación y contratación de personal se realiza de acuerdo con las Políticas establecidas por la Administración?				
95	¿Están definidos todos los perfiles de los cargos de la entidad y son tenidos en cuenta para el proceso de vinculación?				
96	¿Los planes de capacitación están en concordancia con el plan nacional de capacitación?				

97	¿El plan de capacitación esta orientado a fortalecer las capacidades personales e institucionales?				
98	¿Los programas de inducción y reintroducción están orientados al conocimiento integral de la entidad y del estado ?				
99	¿Los objetivos para la evaluación del desempeño tienen relación con los objetivos institucionales?				
100	¿Los procesos de evaluación del desempeño son realizados en sus distintas fases y en las fechas previstas?				
101	¿Los resultados de la evaluación del desempeño son tenidos en cuenta para el mejoramiento institucional o personal?				
102	¿Existen programas integrales de bienestar e incentivos ?				
103	¿ Los programas de bienestar son de beneficio tanto del servidor como de su familia?				
104	¿Los programas de bienestar e incentivos contribuyen al mejoramiento del clima y del compromiso institucional?				
105	¿Existen mecanismos de verificación y seguimiento a las políticas de administración del talento humano para determinar su impacto?				
106	¿Han contribuido los programas de capacitación e inducción al aprendizaje y asimilación de la cultura organizacional y del servicio público por parte de los nuevos servidores?				
107	¿Se han implementado mecanismos para medir el compromiso, la cultura y el clima organizacional?				

3.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
108	¿La información fluye de manera consistente, integrada y con criterios de calidad en toda la organización para tomar decisiones?				
109	¿La información institucional es procesada en su mayor parte por métodos manuales?				
110	¿La información institucional es procesada en plataformas informáticas incipientes?				
111	¿Los tiempos de respuesta son inadecuados lo cual dificulta la oportuna toma de decisiones.?				
112	¿La información esta lo suficientemente integrada para soportar la toma oportuna toma de decisiones y control de la gestión?				
113	¿La entidad realiza procesos de modernización en				

	automatización bajo el diseño, implementación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información integrados?				
114	¿Se evitan los sistemas paralelos y redundantes de información?				
115	¿Se esta generando una cultura informática en la organización?				
116	¿Cuenta la entidad con un plan de desarrollo informático, que incluya determinación de necesidades y requerimientos del sistema?				
117	¿El uso de tecnología automatizada está basado en el diseño, implementación, desarrollo y mantenimiento de sistemas integrados de información?				
118	¿Existen mecanismos que garanticen la seguridad de la información?				
119	¿La información que usa la entidad como insumo para la toma de decisiones es producida en la mayoría de los casos mediante el uso de tecnologías de automatización de datos?				
120	¿Hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información?				
121	¿Las aplicaciones en uso están debidamente documentadas?				
122	¿Existen políticas sobre definición de perfiles de usuarios y manejo de claves?				
123	¿Los sistemas de información permiten el establecimiento de mecanismos integrados de medición de la gestión?				
124	¿El sistema de Información de la Entidad es preciso, oportuno, integral, lo cual contribuye a la toma de decisiones?				

3.6 DEMOCRATIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
125	¿La entidad implementa diversos canales de comunicación para informar al usuario sobre sus derechos, los servicios y programas que ejecuta?				
126	¿La información suministrada al ciudadano se actualiza permanentemente?				
127	¿Existen programas de capacitación para los servidores sobre los derechos a la participación que tienen los ciudadanos y usuarios?				
	¿Existen programas educativos para preparar a usuarios y ciudadanos en la participación de la gestión				

	institucional?				
128	¿Se invita a los usuarios y ciudadanos para que realicen control social a planes, proyectos, servicios o contratos de la entidad?				
129	¿Existe una guía para facilitar al usuario el seguimiento y la evaluación de planes, programas, servicios y contratos de la entidad.?				
130	¿Hay acuerdos para un plan de rendición de cuentas que facilite el control social?				
131	¿Existe una política para que la planeación institucional se realice con participación de usuarios y ciudadanos?				
132	¿Se realizan mesas de concertación u otras acciones como las audiencias públicas para la toma de decisiones con los ciudadanos?				
133	¿Existe un instructivo institucional para hacer planeación participativa, con los usuarios o ciudadanos?				

3.7 MECANISMOS DE VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

3.7.1 Autoevaluación

No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
134	¿Existen instrumentos o herramientas para la autoevaluación?				
135	¿Los instrumentos de verificación y evaluación son adecuados, vigentes y aplicados?				
136	¿La aplicación de los métodos de verificación y evaluación permiten la implementación de acciones oportunas que conduzcan al mejoramiento continuo?				
137	¿En todos los niveles de la organización, se cumplen integralmente las políticas y decisiones que adopta la Dirección?				

3.7.2 Unidad u Oficina de Control Interno

138	¿Existe un plan general de evaluación y verificación de la gestión institucional por parte de la oficina de control interno?				
139	¿La evaluación se realiza de manera integral, periódica y continua para determinar el desarrollo y avance de la gestión?				
140	¿Existen programas para fomentar la cultura de autocontrol o autoevaluación?				
141	¿Se formulan recomendaciones y acompañamiento a los diferentes procesos y áreas de la organización?				

142	¿La oficina de control interno, hace seguimiento a las recomendaciones formuladas?				
143	¿El sistema de evaluación genera una cultura de autocontrol y un mejoramiento de la gestión?				

FASE 4 - DOCUMENTACIÓN

4.1 MEMORIA INSTITUCIONAL

No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
144	¿Existe un archivo adecuado de documentos que facilite la conservación, disponibilidad, consulta y seguridad de los mismos?				
145	¿La consulta de documentos disponibles esta basada en registros de préstamos y seguimiento del manejo?				
146	¿El soporte de documentación es para todo tipo de usuarios?				
147	¿ Existen adecuados procesos de actualización sobre la documentación?				
148	¿Existe la adecuada reglamentación para el uso y manejo de la documentación?				
149	¿La Documentación se utiliza y sirve de soporte para la toma de decisiones?				
150	¿ Existen políticas definidas para el acceso a la información documental.				

4.2 MANUALES

No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
151	¿Existen manuales actualizados de las funciones, procesos y procedimientos?				
152	¿Los manuales están acorde con la estructura vigente?				
153	¿Se incluyen las observaciones de los entes de control internos y externos?				
154	¿Las aplicaciones en uso, están soportadas en manuales de sistemas, de instalación y de usuario?				
155	¿Existen por escrito procedimientos para el uso y mantenimiento de hardware y software?				
156	¿ Se capacita a los funcionarios en el uso y operación de los manuales?				
157	¿Existen medios de difusión para socializar los manuales?				
158	¿Existe concordancia de las operaciones, procesos o funciones realizadas con las plasmadas en los manuales?				
159	¿Los manuales de procesos y procedimientos son				

	aplicados por las diferentes dependencias?				
4.3 DOCUMENTACION DE LA NORMATIVIDAD					
No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
160	¿Existe unidad de materia en las disposiciones internas?				
161	¿Obedecen las disposiciones y actos administrativos a las necesidades de la entidad?				
162	¿Las disposiciones internas son lo suficientemente consistentes, que no requieren ajustes permanentes?				
163	Están las disposiciones internas y externas reunidas en un archivo o documento de fácil acceso para todos los servidores de la entidad?				
164	Están las disposiciones internas y externas organizadas cronológica y temáticamente?				
165	¿Existen medios de difusión oportunos y efectivos de la normatividad?				
166	¿Existen procedimientos para consultar o tener acceso a la normatividad vigente?				
167	Existe un mecanismo que garantice la unidad de criterio en la aplicación de las disposiciones?				
168	¿La normatividad es aplicada en cada una de las áreas correspondientes?				

FASE 5 - RETROALIMENTACION

5.1 COMITÉ DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO O QUIEN HAGA SUS VECES

No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
169	¿Existe acto administrativo que constituya el Comité?				
170	¿Existe un reglamento que contenga las funciones, objetivos, entre otros?				
171	¿Se realizan reuniones periódicamente durante el año?				
172	¿Las reuniones contribuyen a la definición y desarrollo de planes de mejoramiento?				
173	¿Se toman decisiones sobre los componentes críticos del Sistema de Control Interno?				
174	¿Las acciones orientadas al mejoramiento son producto de las recomendaciones o correctivos definidos?				
175	¿Se revisa y evalúa el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes, metas y funciones de las dependencias?				

5. 2 PLANES DE MEJORAMIENTO

No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
176	¿Existe un plan de mejoramiento formulado y concertado con los responsables de los procesos?				
177	¿Los planes de mejoramiento se establecen de acuerdo con las observaciones y recomendaciones de la Oficina de Control Interno y los organismos externos de control?				
178	Los planes de mejoramiento son aplicados de una manera oportuna?				
179	¿Se verifica el grado de implementación de los planes?				
180	¿Cuentan los planes de mejoramiento con el compromiso de la alta dirección y son aprobados por ella?				
181	Se determina el grado de cumplimiento de los planes de mejoramiento?				
182	¿A través de la aplicación de los planes de mejoramiento, se evidencian cambios favorables en la gestión de la organización?				

5.3 SEGUIMIENTO

No	Criterio de Evaluación	SI	NO	N/A	Observación
183	El seguimiento a los planes de mejoramiento se realiza de manera programada?				
184	¿Se realizan revisiones periódicas derivadas del plan de mejoramiento?				
185	¿ Se advierten oportunamente las desviaciones?				
186	¿Existe oportunidad en la programación?				
187	¿Hay concertación para los ajustes?				
188	¿Son oportunas y pertinentes, las acciones de mejoramiento que adopta la administración, con base en las observaciones y recomendaciones formuladas?				
189	¿Se realiza el acompañamiento por parte de la Oficina de Control Interno a los responsables de la toma de acciones correctivas y de mejoramiento?				