

**DIANÓSTICO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO  
ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO EN SU PRIMERA FASE PARA LA  
ALCALDIA MUNICIPAL DE NARIÑO ENFOCADO EN EL SUBSISTEMA  
ESTRATÉGICO**

**DIANA PATRICIA VILLOTA DELGADO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**DIANÓSTICO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO  
ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO EN SU PRIMERA FASE PARA LA  
ALCALDIA MUNICIPAL DE NARIÑO ENFOCADO EN EL SUBSISTEMA  
ESTRATÉGICO**

**DIANA PATRICIA VILLOTA DELGADO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**Asesor  
Esp. HUMBERTO PALACIOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1 acuerdo No. 324 de Octubre de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

**FRANK FAJARDO**  
Jurado

---

**CRISTHIAN RODRIGUEZ**  
Jurado

**San Juan de Pasto, 15 de Febrero de 2010**

## **DEDICATORIA**

*“Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a mi Señor, Jesús, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.*

*A mi padre, Orlando Villota López (QEPD) quien anhelaba siempre este momento y se motivó junto conmigo a superar las dificultades y a quien prometí que terminaría mis estudios. Promesa cumplida.  
A mi madre, Nory Delgado quien me enseñó desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes, ¡los amo!*

*Les agradezco a mis hermanos los cuales han estado a mi lado, han compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos y que han estado siempre alerta ante cualquier problema que se me puedan presentar.*

*También les agradezco a mis amigos más cercanos, a esos amigos que siempre me han acompañado y con los cuales he contado desde que los conocí, Lisseth Pazmiño Figueroa, Lorena Zapata, Johana Guerrero, Erika Gurierrez y Mayra Gutiérrez, amigas incomparables.*

*También agradezco a todos los profesores que con su experiencia y sabiduría me enseñaron como enfrentar la vida y quienes me han apoyado una y otra vez.... Siempre los llevaré en mi corazón...”*

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo General	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICACIÓN	19
1.4 MARCO DE REFERENCIAL	21
1.4.1 Marco Contextual	21
1.4.2 Marco Teórico	26
1.4.3 Marco Legal	35
1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS	36
1.5.1 Tipo de Estudio	36
1.5.2 Método de Investigación Utilizado	36
1.6 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	37
1.6.1 Fuentes Primarias	37
1.6.2 Fuentes secundarias	38
2. DIAGNÓSTICO DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO	39
2.1 SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	39
2.1.1 Componente de Ambiente de Control	39
2.1.2 Componente de Direccionamiento Estratégico	39
2.1.3 Componente de Administración de Riesgo	40
2.2 SUBSISTEMA DE CONTROL GESTIÓN	40
2.2.1 Actividades de Control	40
2.2.2 Componente de Información	40
2.2.3 Componente de Comunicación Pública	41
2.3 SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN	41
2.3.1 Componente de Autoevaluación	41
2.3.2 Componente de Evaluación Independiente	41
2.3.3 Componente Planes de Mejoramiento	41
2.4 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA	41
2.4.1 Ambiente de Control	41
2.4.2 Direccionamiento Estratégico	42
2.4.3 Administración de Riesgo	43
2.4.4 Actividades de Control	44

2.4.5	Información	44
2.4.6	Comunicación Pública	45
2.4.7	Autoevaluación	46
2.4.8	Autoevaluación Independiente	46
2.4.9	Planes de Mejoramiento	46
2.4.10	Matriz de Impacto de Capacidad Interna (PCI)	46
2.4.11	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	46
3.	DIAGNÓSTICO DEL SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	50
3.1	AMBIENTE DE CONTROL	50
3.1.1	Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos	50
3.1.2	Desarrollo del Talento Humano	51
3.1.3	Estilo de Dirección	52
3.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	53
3.2.1	Planes y Programas	53
3.2.2	Estructura Organizacional	53
4.	DIAGNÓSTICO DEL SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTION	55
4.1	INFORMACIÓN	55
4.1.1	Información Primaria	55
4.1.2	Información Secundaria	55
4.1.3	Sistemas de Información	58
4.2	COMUNICACIÓN PÚBLICA	58
4.2.1	Comunicación Organizacional	58
4.2.2	Comunicación Informativa	59
4.2.3	Medios de Comunicación	59
5.	PLAN DE ACCIÓN PARA INCORPORAR EL SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	60
6.	PLAN DE ACCIÓN PARA INCORPORAR EL SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	65
7.	AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL	70
	CONCLUSIONES	79
	RECOMENDACIONES	81
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organigrama Actual	10
Figura 2. Resultado Del Elemento Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos	57
Figura 3. Resultado Del Elemento Desarrollo Del Talento Humano	58
Figura 4. Resultado Del Elemento Estilo De Dirección	59
Figura 5. Resultado Del Elemento Planes y Programas	60
Figura 6. Resultado Del Elemento Estructura Organizacional	61
Figura 7. Resultado Del Elemento Información Primaria	63
Figura 8. Resultado Del Elemento Información Secundaria	64
Figura 9. Resultado Del Elemento Sistemas De Información	65
Figura 10. Resultado Del Elemento Comunicación Organizacional	66
Figura 11. Resultado Del Elemento Comunicación Informativa	67
Figura 12. Resultado Del Elemento Medios De Comunicación	68
Figura 13. Mapa de Procesos Alcaldía Municipal de Nariño	76
Figura 14. Capacitación y Sensibilización Modelo Estándar de Control Interno	77
Figura 15. Capacitación en Atención y servicio al usuario	77
Figura 16. Capacitación en Código de ética de la entidad	78
Figura 17. Talento Humano Comprometido con el Control Interno	78
Figura 18. Nuevas herramientas en Sistemas de Información	79
Figuras 19. Información seleccionada y clasificada Según la Normatividad exigida por la Ley de Archivo	79

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Encuesta para la realización del Diagnóstico	
MECI 100:2005	95
Anexo B. Encuesta Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos	108
Anexo C. Encuesta Desarrollo del Talento Humano	109
Anexo D. Encuesta Estilo de dirección	111
Anexo E. Encuesta Planes y Programas	113
Anexo F. Encuesta Estructura Organizacional	114
Anexo G. Encuesta Información Primaria	115
Anexo H. Encuesta Información Secundaria	116
Anexo I. Encuesta Sistemas de Información	117
Anexo J. Encuesta Comunicación Organizacional	118
Anexo K. Encuesta Comunicación Informativa	119
Anexo L. Encuesta Medios de Comunicación	120
Anexo N. Encuesta para el Autocontrol de Evaluación	121

## GLOSARIO

- ✚ **Acuerdos, compromisos o protocolos éticos:** Elemento de Control, que define el estándar de conducta de la Entidad Pública. Establece las declaraciones explícitas que en relación con las conductas de los Servidores Públicos son acordados en forma participativa para la consecución de los propósitos de la Entidad, manteniendo la coherencia de la gestión con los principios consagrados en la constitución, la Ley y la finalidad social del Estado.
- ✚ **Componente de direccionamiento estratégico:** Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la entidad pública hacia el cumplimiento de su Misión, el alcance de su Visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.
- ✚ **Planes y programas:** Elemento de Control, que permite modelar la proyección de la Entidad Pública a corto, mediano y largo plazo e impulsar y guiar sus actividades hacia las metas y los resultados previstos.
- ✚ **Componente administración del riesgo:** Conjunto de elementos de Control que al interrelacionarse, permiten a la Entidad Pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades, para un mejor cumplimiento de su función.
- ✚ **Contexto Estratégico:** Elemento de Control, que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la Entidad Pública, frente a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos producto de al observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que puedan generar eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de su función, misión y objetivos institucionales.
- ✚ **Identificación de Riesgos:** Elemento de Control, que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la Entidad Pública, que ponen en riesgo el logro de su Misión, estableciendo los agentes generadores, las causa y los efectos de su ocurrencia.

- ✚ **Análisis del Riesgo:** Elemento de Control, que permite establecer la posibilidad de ocurrencia de los eventos positivo y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la Entidad Pública para su aceptación y manejo.
- ✚ **Valoración del riesgo:** Elemento de control, que determina el nivel o grado de exposición de la Entidad Pública a los impactos del riesgo, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento.
- ✚ **Políticas de Administración de Riesgos:** Elemento de Control, que permite estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la Entidad pública.
- ✚ **Procedimientos:** Elemento de Control, conformado por el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la Entidad Pública. Establece los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades.
- ✚ **Control:** Es toda acción que tiende a minimizar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.
- ✚ **Controles:** Elemento de control, conformado por el conjunto de acciones mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de los procesos, requeridos para el logro de los objetivos de la Entidad Pública.
- ✚ **Indicadores:** Elemento de control, conformado por el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda Entidad Pública. Se presentan como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la Entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos.
- ✚ **Comunicación Organizacional:** Elemento de Control, que orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la Entidad Pública para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de operaciones hacia los cuales se enfoca el accionar de la Entidad.

- ✚ **Subsistema de evaluación:** Conjunto de componentes de Control que al actuar interrelacionadamente, permiten valorar en forma permanente la efectividad del Control Interno de la entidad Pública; la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la Organización Pública.
  
- ✚ **Componente Autoevaluación:** Conjunto de Elementos de control que al actuar en forma coordinada en la Entidad Pública, permite en cada área organizacional medir la efectividad de los controles en los procesos y los resultados de la gestión en tiempo real, verificando su capacidad para cumplir las metas y resultados a su cargo y tomar las medidas correctivas que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos previstos por la entidad.
  
- ✚ **Autoevaluación del Control:** Elemento del Control que basado en un conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, determina la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas.
  
- ✚ **Evaluación del Control:** Elemento del Control, cuyo objetivo es verificar la existencia, nivel de desarrollo y el grado de efectividad del Control Interno en el cumplimiento de los objetivos de la Entidad Pública.
  
- ✚ **Auditoría Interna:** Elemento de Control, que permite realizar un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de una Entidad Pública. Así mismo, permite emitir juicios basados en evidencias sobre los aspectos más importantes de la gestión, los resultados obtenidos y la satisfacción de los diferentes grupos de interés.
  
- ✚ **Plan de Mejoramiento Institucional:** Elemento de Control, que permite el mejoramiento continuo y cumplimiento de los objetivos institucionales de orden corporativo de la entidad pública. Integra las acciones de mejoramiento que a nivel de sus macro procesos o componentes corporativos debe operar la entidad pública para fortalecer integralmente su desempeño institucional, cumplir con su función, misión y objetivos en los términos establecidos en la Constitución, la Ley, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos con los organismos de control fiscal, de control político y con los diferentes grupos de interés.

- ✚ **Planes de Mejoramiento por Procesos:** Elemento de Control, que contiene los planes administrativos con las acciones de mejoramiento que a nivel de los procesos y de las áreas responsables dentro de la organización Pública, deben adelantarse para fortalecer su desempeño y funcionamiento, en procura de las metas y resultados que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la entidad en su conjunto.
  
- ✚ **Planes de Mejoramiento Individual:** Elemento de Control, que contiene las acciones de mejoramiento que debe ejecutar cada uno de los Servidores Públicos para mejorar su desempeño y el área organizacional a la cual pertenece, en un marco de tiempo y espacio definidos, para una mayor productividad de las actividades y/o tareas bajo su responsabilidad.

## **RESUMEN**

La Alcaldía Municipal de Nariño, es una entidad de carácter público cuya razón fundamental es la de ofrecer servicios que garanticen satisfacción a las necesidades básicas insatisfechas de la comunidad y superen sus expectativas; por ser una entidad de carácter público debe cumplir con el decreto 1599 por el cual las entidades deben adoptar el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

Por lo tanto, se elaboro el Diagnóstico situacional real actual en la entidad frente al Modelo Estándar de Control Interno (MECI), con el fin de identificar los factores internos que no permiten que se implemente el MECI dentro de la Alcaldía de Nariño para dar cumplimiento con lo exigido por las autoridades que controlan las entidades públicas.

Es por ello, que en la elaboración del diagnostico se realizaron planes de acción para implementar el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y dar cumplimiento a los reglamentos de Estado.

## **ABSTRACT**

The City Hall of Nariño is a public company whose rationale is to provide services to ensure satisfaction to the unmet basic needs of the community and exceed their expectations by being a public entity must comply with Decree 1599 by which entities should adopt the Internal Control Standard Model (MECI).

Therefore, situational A study was made in the current real institution in relation to Internal Control Standard Model (MECI) in order to identify the internal factors that do not allow MECI is implemented within the Mayor's Office to comply Nariño as required by the authorities controlling public entities.

It is thus that the development of the diagnosis was made action plans to implement the Internal Control Standard Model (MECI) and comply with state regulations

## INTRODUCCIÓN

El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005 proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.

El propósito esencial de la Implementación del MECI es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado, esto con el fin de mejorar el desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y los procesos de evaluación que debe llevar a cabo la Oficina de Control Interno.

Para ello se realiza una evaluación sobre la existencia, nivel de desarrollo o de efectividad de cada uno del Subsistema De Control Estratégico, De Gestión y De Evaluación.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ALCALDIA MUNICIPAL DE NARIÑO<sup>1</sup>, creada el 29 de Noviembre de 1999 mediante Ordenanza Departamental No. 207 de 1999. Es una entidad de carácter público cuya razón fundamental es la de ofrecer servicios que garanticen satisfacción a las necesidades básicas insatisfechas de la comunidad y superen sus expectativas; además garantizar la prestación de servicios básicos con eficiencia y eficacia, promoviendo la participación comunitaria, que permita con ello generar un desarrollo ordenado y sostenible con el ambiente, comprometidos en todo caso con una cultura de mejoramiento continuo.

Ante esto la administración municipal siguiendo lineamientos de la Directiva Presidencial No. 010 del 20 de Agosto de 2002, por medio del cual se adopta el programa de Renovación de la Administración pública, se compromete a promover un espíritu ético como base del comportamiento y las decisiones en la administración pública y en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno – MECI- 1000:2005 (adoptado por el Gobierno Nacional mediante Decreto 1590 de 2005 y sus normas modificatorias) y adoptado el día 10 de noviembre de 2008 en dicha entidad, mediante resolución 285 de octubre de 2008.

Por lo tanto, velará por el cumplimiento por parte de todos los servidores públicos, para que desarrollen estrategias que conduzcan a una gestión eficiente, eficaz, imparcial, íntegra y transparente, a través de la autorregulación, la autogestión, el autocontrol y el mejoramiento continuo que permitan el cumplimiento de los fines del estado.

Sin embargo, en la Alcaldía Municipal de Nariño el Modelo Estándar de Control Interno – MECI- está documentado pero no se ha implementado, debido a que en la entidad no existe un funcionario o servidor público encargado del control interno que se responsabilice y asuma las funciones que conlleva dicha oficina; por lo tanto en esta entidad del estado se hace necesario incluir a cada uno de sus colaboradores a fin de lograr un propósito conjunto que conlleve a la consecución de los objetivos y metas planteadas por la administración.

Por lo anterior, es necesario que en cada área o dependencia de esta organización se fomente el compromiso, el sentido de pertenencia y se involucre en mayor proporción valores y principios éticos, que a pesar de ser un

---

<sup>1</sup> ALCALDÍA DE NARIÑO. Plan de Desarrollo Municipal, Nariño 2007-2011. p. 11.

componente intrínseco de cada persona es necesario redireccionarlo a los valores y principios de la administración municipal y lograr así una cultura organizacional mejorada y guiada por parámetros o lineamientos que mejoren el desempeño, la eficiencia, la eficacia y efectividad de todo el talento humano que labora en cada una de las áreas que la componen.

Frente a lo anterior la administración municipal debe mejorar en cuanto a procesos adecuados de selección, inducción, formación, capacitación, promoción y evaluación del desempeño, dado que los que existen no dan una visión global y/o articulada al talento humano actual y próximo sobre los procesos y procedimientos que se realizan dentro de la organización.

A nivel organizacional la Alcaldía Municipal de Nariño, a pesar de que posee misión, visión, objetivos y valores empresariales, carece de medios y formas para darlos a conocer, razón por la cual no se puede dar una respuesta adecuada, rápida y efectiva a las demandas y necesidades presentadas por la comunidad, situación que impide un adecuado desarrollo de la entidad.

En cuanto a la estructura organizacional, la Alcaldía Municipal de Nariño no puede cumplir a cabalidad con el desarrollo de su misión, visión, objetivos, planes y demás responsabilidades que le han sido asignadas, porque no considera procesos de modernización institucional que le permita disponer de una estructura flexible que le facilite la toma de decisiones y la comunicación entre las áreas de la organización y los usuarios de la misma, así como poder adaptarse con facilidad a los cambios internos y externos que tiene diariamente.

Lo anterior impide un control eficiente que permita medir tanto cuantitativa como cualitativamente su trabajo.

Finalmente, en la gran mayoría de las dependencias se desarrollan actividades y procesos dependiendo de las circunstancias diarias que se presenten, es decir no se maneja planes de acción que muestre específicamente las labores a realizar día a día, semanal, mensual o anual.

**PRONÓSTICO.** De seguir esta situación, la Alcaldía Municipal de Nariño ubicada en el Municipio de Nariño seguirá operando de forma mecánica y tradicional, desaprovechando la oportunidad de generar un mejor y adecuado funcionamiento tanto productivo como organizacional, además se limitará a la no construcción de una nueva forma de trabajar obstaculizando el desarrollo de los planes, programas y proyectos que se generen y propongan en relación a las actividades y servicios que se prestan en cada área.

En términos generales, la Alcaldía Municipal de Nariño no será capaz de contribuir al mejoramiento, aprendizaje y crecimiento del talento humano que labora en ella.

1.1.3 CONTROL AL PRONÓSTICO. La implementación del Modelo Estándar de Control Interno –MECI- en su primera fase en la Alcaldía Municipal de Nariño se centrará principalmente en orientar a esta entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado, esto con el fin de mejorar el desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y los procesos de evaluación que debe llevar a cabo la Oficina de Control Interno.

Para ello se realizará una evaluación sobre la existencia, nivel de desarrollo o de efectividad de cada uno del subsistema de Control estratégico, de Gestión y de Evaluación.

## 1.2 OBJETIVOS

**1.2.1 Objetivo General:** Realizar el diagnóstico y propuesta de implementación del modelo estándar de control interno “MECI” en su primera fase para la alcaldía municipal de Nariño enfocado en el subsistema estratégico.

### 1.2.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar el estado real de cada subsistema en la Alcaldía Municipal de Nariño frente al Modelo Estándar de Control Interno “MECI”.
- Elaborar un plan de implementación de los componentes y elementos que contiene el Modelo Estándar de Control Interno “MECI”.
- Diseñar Planes de acción para la implementación de los Subsistemas de Control estratégico y de gestión en la entidad.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El Estado como máxima expresión institucional de las necesidades sociales, tiene como propósito esencial satisfacer el interés general; ante tanto la función pública en ese quehacer estatal pretende resolver los asuntos que pertenecen a su administración y a su interrelación con la sociedad.

Por lo tanto, la relación entre estado y sociedad está definida por la administración pública y representada en las políticas públicas como la expresión o materialización de un modelo de Estado en particular, que refleja la forma como este ejerce el poder.

La Alcaldía Municipal de Nariño al ocuparse de garantizar satisfacción de las necesidades y la prestación de servicios con eficiencia y eficacia en la comunidad, no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias en administración, para la cual requiere estar en constante actualización y estar abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que le permitan ser cada vez más eficiente. Por lo tanto, es necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores internos y externos que puedan impedir en un momento determinado cumplir con los objetivos institucionales.

Es en este sentido que se requiere implementar el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano en la Alcaldía Municipal de Nariño, se tiene en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón social no son ajenas a aplicar este Modelo, dado que están permanente expuestas a los riesgos en el manejo de los recursos.

La implementación del “MECI” permitirá realizar las funciones de forma adecuada generando claridad en las responsabilidades y actividades que el individuo y los equipos de trabajo desarrollan en la organización para el entorno en el que se desenvuelven.

Por lo tanto, en el trabajo a realizar se hace necesario un acertado análisis y práctica, que permita realizar un cambio radical y satisfactorio en la empresa, que produzca resultados favorables a fin de terminar o bloquear las deficiencias estructurales y funcionales que obstaculizan el desarrollo de los procesos y procedimientos en el entorno regional y local al cual pertenece.

## 14. MARCO REFERENCIAL

**1.4.1 Marco Contextual.** En las generalidades de la investigación se identificó como ubicación del tema dos ámbitos a saber. El Municipio de Nariño y la Alcaldía Municipal de Nariño; por lo tanto para una mejor comprensión y análisis para efecto de la presente, se resaltan en este capítulo los aspectos que por su relación con el tema deben ser mencionados así:

### ✓ El Municipio de Nariño

Desde los tiempos de la conquista data la existencia de un asentamiento indígena en estas tierras, algunos historiadores sostienen que este pueblo era guiado por el valiente Cacique Chaguarbamba, de quien se dice se tomó orgullosamente el nombre: Más adelante lo confirma el General Antonio Nariño, cuando en la guerra de la Independencia pernotara en el valle de Chaguarbamba (El llano de las Cabuyas) cuando era conducido a Pasto siendo preso después de la batalla de Tacines, en esos momentos pudo conocer por algunas informaciones de los lugareños que en este territorio existían enterrados restos humanos por lo que era presumible la presencia de un asentamiento indígena, además supo que en el tiempo de la conquista sus gentes habían padecido la persecución de los españoles sufriendo las consecuencias de un proceso que les significó innumerables vejámenes y atropellos como incendios a viviendas y asesinatos de muchos de sus habitantes. Aspectos conocidos por el precursor prodigándole motivos que lo llevaron a presidir que con el tiempo allí se construiría un próspero pueblo

Para esa misma época el General Simón Bolívar cuando se disponía a combatir las tropas del Español Basilio García que se encontraban acampando en el volcán Galeras, se le informó por parte de sus lugartenientes que podría avanzar de manera segura con sus tropas por Genoy dado que todos los demás pasos estaban ya cubiertos por el enemigo y que debía regresar por el punto denominado Cacique para bajar al salado de yambinoy y salir a Sandoná para dar la batalla en Bomboná o tentar al enemigo para dar la batalla en el Valle del Chaguarbamba a lo que Bolívar respondió “Este valle no es para batallas, aquí con el tiempo se fundará un pueblo.....”

Con el transcurrir de los tiempos los habitantes del Barranco Grande, personas pudientes y con muy buenas relaciones políticas con los jefes de Pasto y Sandoná tuvieron la idea de fundar un pueblo en el valle de Chaguarbamba, concitando los intereses y apoyo de importantes familias de la comarca.

---

<sup>2</sup> ALCALDIA DE NARIÑO, Recopilación de la Historia. Nariño 2008. p 12.

Después de innumerables gestiones, se fundó el pueblo en 1.879, mediante decreto 37 del 2 de septiembre. Posteriormente en el año de 1.882 el actual

Municipio de Nariño, fue erigido como Corregimiento por el Concejo Municipal de la Florida, pero los deseos de independencia y autonomía que han caracterizado a sus habitantes desde la conquista los llevaron en 1.925 a organizar un movimiento cívico que busco precisamente su independencia del Municipio de la Florida, hechos que motivaron a la Honorable Asamblea Departamental a producir la ordenanza No. 35 de abril 24 de 1.925 que segregó el corregimiento del municipio de la Florida y lo anexó al Municipio de Pasto.

Más adelante los deseos de autonomía continuaron siendo característica ferviente de sus gentes y los ideales continuaban albergando la esperanza de constituir un nuevo Municipio, un pueblo próspero, tal y como había sido vaticinado por Bolívar y Nariño, no obstante fueron muchas las acciones y gestas a emprenderse, hasta que la comunidad tomó la firme decisión de organizarse en un Comité pro municipalización de Nariño, tomando los ideales de las bases populares y fundamentando su lucha a partir de finales de la década de los 80 abanderando una causa que se llevó a diversos escenarios jurídicos y democráticos por más de 10 años, hasta que finalmente el 29 de Noviembre de 1.999 mediante ordenanza No. 027 proferida por la honorable Asamblea Departamental de Nariño, se obedece al clamor popular, se consolidan los esfuerzos y se reconoce a Nariño como Municipio, uno de los Municipios más jóvenes de Colombia.

Hoy el Municipio de Nariño se encuentra localizado a una distancia de 18 kilómetros sobre la vía Nacional denominada Circunvalar al Galeras, forma parte de las estivaciones del Volcán Galeras y el cauce del Río Pasto, se ubica en promedio a 1.500 mts. Sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 17 grados centígrados, donde se encuentran los espacios propicios para el cultivo de maíz, papa, café, plátano, yuca y frutales.

Tiene una población aproximada de 4.444 habitantes, de los cuales en su cabecera principal son 3.404 y el resto (veredas y corregimientos) 1.040 habitantes y una densidad de 149.4 habitantes por kilómetro cuadrado, personas caracterizadas por su vocación de paz, amor al trabajo y profundas tradiciones religiosas.

El territorio que abarcara el nuevo Municipio, será segregado del Municipio de Pasto y tendrá los siguientes límites generales:

<b>NORTE:</b>	Con el Municipio de La Florida
<b>ORIENTE:</b>	Con el Municipio de Chachagui, Corregimiento de Genoy, Municipio de Pasto.
<b>SUR:</b>	Con los Municipios de Pasto y Consacá
<b>OCCIDENTE:</b>	Con el Municipio de La Florida.

## ✓ **La Alcaldía Municipal de Nariño**

La Alcaldía Municipal de Nariño, mediante ordenanza N° 027 de 1999 (noviembre 29), se crea el Municipio de Nariño y en uso de sus atribuciones legales y especial las conferidas por el artículo 300, numeral sexto de la constitución Nacional, el Artículo 9° de la ley 176 de 1994, el Artículo 2° de la ley 177 de 1994; la ley 191 de 1995 y el decreto Nacional 1876 de 1997, la alcaldía municipal de Nariño estará, como entidad fundamental de la división política administrativa del estado quien deberá prestar los servicios públicos que determina la ley, construir las obras que demanda el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asigne la constitución y las leyes.

La ley 99 de 1993 confirma su denominación, sede, jurisdicción y funciones, por lo tanto entre las finalidades que tiene esta la de promover el desarrollo económico y social de la región comprendida bajo su jurisdicción, mediante la plena utilización de todos sus recursos humanos y naturales a fin de encausar y obtener el máximo nivel de vida de la población y propender por un desarrollo sostenible.

La alcaldía a través de sus diferentes gobernantes y/o administraciones pasadas y la actual han reflejado con su gestión y desempeño el desarrollo y diferentes cambios no solo con los diferentes proyectos ejecutados en el municipio sino también en la mejora sustancial en la calidad de vida de cada uno de sus habitantes.

## **MISIÓN**

El Municipio de Nariño como uno de los municipios más jóvenes del país, fortalecerá su institucionalidad, para brindar espacios de participación y concertación, en la búsqueda de mejores condiciones de vida para su gente y desarrollará procesos formativos para sensibilizar a la comunidad en el respeto, conservación y protección del medio ambiente y la apropiación de su identidad cultural.

## **VISIÓN**

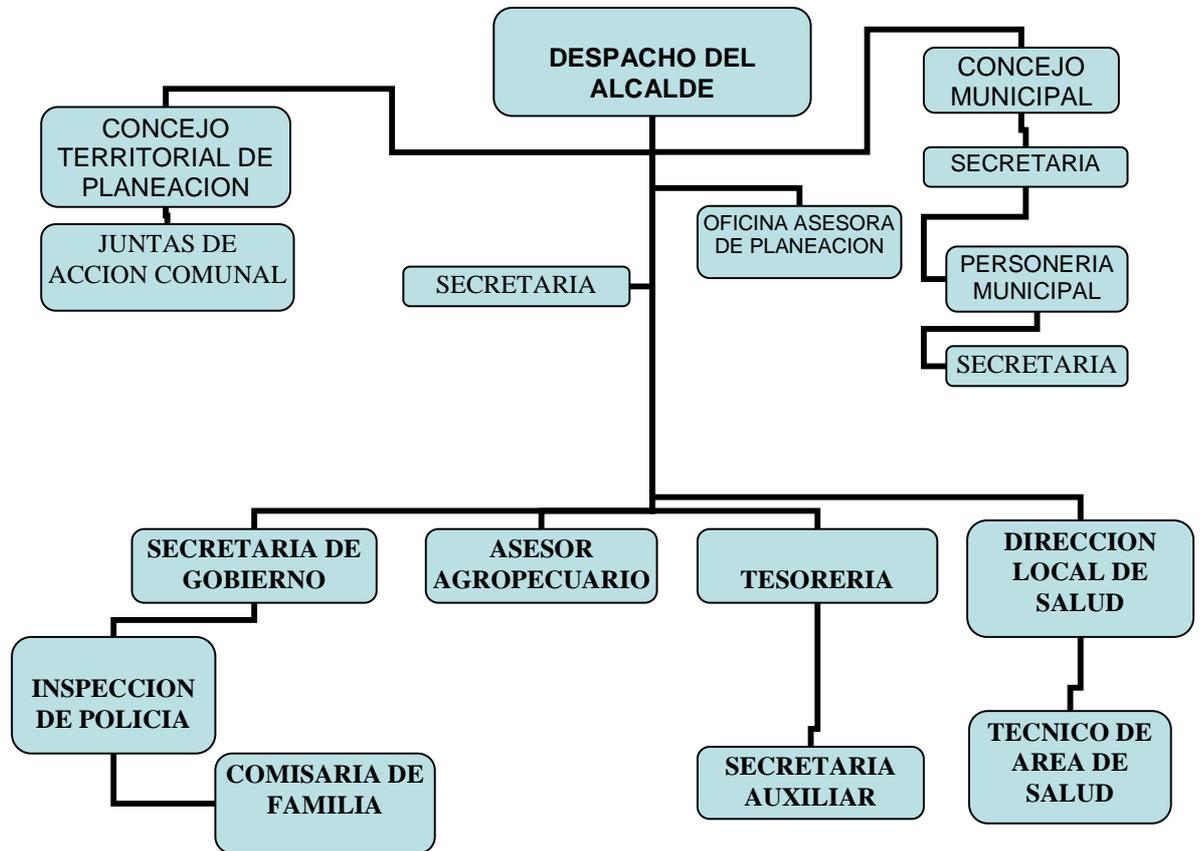
Nariño, municipio influyente articulado al desarrollo, que garantiza la seguridad de sus habitantes y sus derechos sociales, económicos y culturales con equidad y calidad, con liderazgo político y comunitario democrático y honesto, respetuosos del medio ambiente y orgulloso de su identidad cultural.

✓ Principios y Valores

Los actos de los servidores públicos y/o contratistas de la Alcaldía de Nariño se comprometen a orientar su trabajo y a regir su trabajo bajo los siguientes valores éticos:

- Eficacia
- Eficiencia
- Equidad
- Ética
- Función Pública
- Justicia
- Lealtad
- Pertenencia
- Rectitud
- Respeto
- Responsabilidad
- Servicio
- Solidaridad
- Tolerancia
- Transparencia
- Veracidad
- Confianza
- Dignidad
- Autoestima
- Humildad
- Buena Fe
- Compromiso
- Orgullo
- Honestidad
- Trabajo en equipo

**Figura 1. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE NARIÑO**



1.4.2 **Marco Teórico.** Para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno en la Alcaldía Municipal de Nariño se parte de la comprensión de los conceptos básicos sobre el mismo a saber: control a la estrategia, control a la gestión y control a la evaluación; además de que es necesario abordar la fundamentación teórica que brindan los diferentes autores e investigadores en la materia.

El control interno es un SISTEMA integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como también la administración de la información y los recursos, se diseñen y ejecuten de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, siempre dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

#### ✓ **Modelo Estándar De Control Interno**

Para discutir el Modelo Estándar de Control Interno y las bondades que este ofrece, se hace necesario entrar a revisar la historia del control interno con la intención de explorar el porqué este modelo le ofrece al país una alternativa que le facilita no solo el cumplimiento de los objetivos institucionales de las entidades sino que contribuye a la legitimación del Estado colombiano y a la transparencia y fortalecimiento de la ética pública en Colombia.

Al momento de expedirse la Ley 87 de 1993 las entidades se encontraban ante un control interno que lo único que les ofrecía era la sensación de tener un vigilante al lado esperando que cometieran un error y en el mejor de los casos alguien que coadministraba apoyando y refrendando las diferentes actuaciones que se adelantaban en las organizaciones.

La aparición de la Ley le ofrece al Estado Colombiano la posibilidad de empezar a utilizar el control interno como una herramienta gerencial que convoca a todos los estamentos de la entidad a participar en pos de un objetivo común, no quedando todavía claramente establecido cual era la participación que cada actor tenía en la implementación del Sistema de Control Interno.

No obstante, como es de su conocimiento en un intento por darle un orden y mayor claridad al manejo del Sistema de Control Interno, dotándolo de institucionalidad y organización se expidieron varios Decretos, el 1826 de 1994 por medio del cual se le asignan funciones al Comité de Coordinación de Control Interno, el decreto 280 de 1996 por medio del cual se crea el Consejo Asesor del Gobierno Nacional, el cual fue modificado por el Decreto 2145 de 1999, entre otros.

Es el Consejo Asesor del Gobierno Nacional quien en 1997 formula y estructura un Sistema de Control Interno basado en cuatro fases Ambiente de Control, Operacionalización de los Elementos, Documentación y Retroalimentación, a través del decreto 1537 de 2001 también reglamentario de la Ley 87 de 1993 incluye como una frase de la Administración del Riesgo, adoptada como política por el Departamento Administrativo de la Función Pública. (Modelo COSO)

Este sistema que si bien tomo en cuenta modelos internacionales fue diseñado con base en la normatividad y características colombianas en una búsqueda por tener un sistema unificado y acorde con las características propias de cada entidad al servicio del Estado; no obstante, a pesar del intento de mostrar su relación sistémica, al ser presentado por fases no pudo ser interpretado como un sistema que retroalimentara los diferentes procesos y no logro evidenciarse su relación directa con la gestión institucional.

Además, se apreciaban que tanto sus componentes como factores presentaban una rigidez que impedía que realmente se apreciara la movilidad y respeto por las características propias de cada entidad, tanto nacional como territorial.

Este sistema fue aplicado cada vez en más entidades vinculándose incluso aquellas que no tenían la obligación de implementarlo, logrando posicionar el Sistema de Control Interno como uno de los referentes de evaluación con que contaba la entidad pública, el gobierno Nacional y los entes de Control.

Hasta el momento han sido presentados formalmente por el consejo Asesor al Presidente de la República 10 informes ejecutivos sobre el desarrollo que ha tenido el Sistema Nacional de Control Interno con base en los informes remitidos por las entidades que cada vez aumentan en número, a pesar de los cambios de representantes legales y jefes de oficina de control interno o de la supresión de las oficinas de control interno.

Fue precisamente esta acogida que tuvo el país con el Sistema de Control Interno, que a pesar de sus debilidades se tomo la decisión de utilizar esta herramienta gerencial dentro del programa de transparencia y eficiencia del estado Colombiano, como un instrumento idóneo que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales y la lucha contra la corrupción.

Esta herramienta no solo estaba adoptada mediante Ley 87 de 1993 sino que ha sido implementada en la mayoría de las entidades del Estado, razón por la cual luego de un diagnóstico y de un trabajo arduo de investigación de casi 3 años realizado por la Agencia de Cooperación Internacional (USAID) y su operador en Colombia Cals y Asociados y la Universidad Eafit, donde sometieron a consideración del Departamento Administrativo de la Función Pública, un modelo de control interno estandarizado para ser implementado en Colombia con la

intención de que el sistema de control interno cumpliera sus objetivos de estandarizar la manera sobre cómo controlar diferentes actuaciones de los servidores públicos, la ejecución de los procesos de autocontrol.

Este modelo fue revisado por el DAFP y sometido a consideración del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno quien cuando lo considero procedente sometió a consideración al Presidente de la República su adopción. Es así como a través del Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005, el señor presidente de la República adopto para el Estado Colombiano un Modelo Estándar de Control Interno que tiene como finalidad proporcionar una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación de las entidades del Estado, para orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y su contribución a los fines esenciales del Estado.

Sea esta la oportunidad para reiterar que este Modelo que hoy se presenta ofrece todas las bondades y beneficios que se requieren para gestionar un estado eficiente al servicio del ciudadano.

Es necesario entonces, profundizar acerca de lo que este Modelo Estándar de Control Interno entiende con base en la Ley 87 de 1993, por control; en Colombia se ha manejado por mucho tiempo la idea de que el control representa la supervisión, el castigo, la persecución y la denuncia de quien ejerce el cargo de control interno, donde la responsabilidad del control siempre ha estado ajeno a los responsables de los procesos, dejando la responsabilidad de la verificación en agentes externos a los procesos o a la misma entidad y casi siempre se aplica cuando se han culminado las tareas a evaluar.

Este modelo nos plantea la visión del control desde cinco objetivos específicos:

- *Objetivos de control de cumplimiento:* están dirigidos hacia el control del cumplimiento de la función administrativa, contempla el establecimiento de las acciones que le permitan a la entidad garantizar el cumplimiento de las funciones y el diseño de los procedimientos de verificación y evaluación en el marco establecido por la ley, basado en el fundamento de autorregulación.
- *Objetivos de Control Estratégico:* Busca crear conciencia en lo servidores públicos acerca de la importancia del control, establece los procedimientos que permitan el diseño y desarrollo organizacional de la entidad, buscando administrar en forma diligente los posibles riesgos que se puedan generar. Se basa en los fundamentos de autocontrol y autorregulación.
- *Objetivos de control de Ejecución:* determina los procedimientos de prevención, detección y corrección que permitan mantener las funciones, operaciones y actividades institucionales, propende porque todos los recursos y

actividades estén dirigidos hacia el cumplimiento de la misión. Busca que la comunicación interna y externa que genera la entidad contribuya al desarrollo de una operación adecuada.

- **Objetivos de Control de Evaluación:** Propende por la existencia de mecanismos y procedimientos que permitan realizar seguimientos a la gestión y formular acciones y evaluaciones permanentes, garantizar la existencia de la evaluación independiente, propiciar el mejoramiento continuo del control y de la gestión y facilitar la integración de las recomendaciones de los órganos de control fiscal a los planes de mejoramiento. Se base en los fundamentos de autocontrol y autogestión.
- **Objetivos de control de información:** Establece los procedimientos para la generación de información veraz y confiable, cumplir oportunamente con la entrega de la información requerida por los órganos de control externos, controlar la publicidad de la información que genera la entidad y garantizar una efectiva rendición de las cuentas públicas.

Con base en estos objetivos de control y en la definición de lo que se entiende por control interno establecida en el artículo primero de la Ley 87 de 1993, que este modelo toma estructura con el fin de facilitarle a las entidades del Estado el ejercicio juicioso y responsable de su gestión institucional y la consecución de sus metas.

Este elemento habilita a la entidad para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de los eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales. Para ello se integran tres grandes subsistemas de controles: El control estratégico que permite el cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la Entidad Pública; el control de gestión que asegura el control a la ejecución de los procesos de la Entidad, orientándola a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su Misión; el control de evaluación permite valorar en forma permanente la efectividad de los procesos; el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la Entidad. Todos estos subsistemas de control conducen a al implementación del Modelo Estándar de Control Interno.

### **Etapas Del Modelo Estándar de Control Interno**

- **Subsistema de Control Estratégico:** Es el conjunto de componentes de control que al interrelacionarse entre sí, permiten el cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la entidad pública.

El subsistema de Control Estratégico tiene como objetivo la creación de una cultura organizacional fundamentada en el control a los procesos de direccionamiento estratégico, administrativos y operativos de la entidad pública.

De allí que a partir de la función institucional y legal de la entidad, del entendimiento de la misión para la cual fue creada, de su contribución al cumplimiento de los fines del Estado, con claridad de las necesidades y expectativas de la ciudadanía y de las partes interesadas a las que debe servir la entidad debe establecer en forma participativa y consensuada con sus servidores, el estándar de control a la conducta de la organización, de tal forma que se garantice la transparencia, la ética institucional y el buen servicio público que se espera de las entidades del estado<sup>2</sup>.

Alrededor de este objetivo, el Subsistema de Control Estratégico se estructura en tres componentes: Ambiente de Control, Direccionamiento estratégico y organizacional. Estos elementos o estándares de control se relacionan entre sí, lo cual garantiza su operación en forma sistémica.

- **Componente Ambiente de Control:** Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, otorgan una conciencia de control a la entidad pública influyendo de manera profunda en la planificación, la gestión de operaciones y en los procesos de mejoramiento institucional, con base en el marco legal que le es aplicable a la entidad.

La implementación de un Ambiente de Control adecuado en la entidad, parte del conocimiento de los fines del Estado, su función y objetivos; de los parámetros de la ética y la moral que deben primar en el ejercicio de la función pública; de los principios y valores de la máxima autoridad o representante legal, de su nivel directivo y de todos los servidores en general; de su cultura organizacional; de las expectativas de la ciudadanía o de alguna de sus partes interesadas a las cuales sirve, y de las relaciones con otras entidades públicas.

Con base en estos factores, la entidad realiza una revisión interna que permite generar una regulación propia para vivenciar la Ética, contar con unas prácticas efectivas de Desarrollo del Talento Humano y caracterizar un Estilo de Dirección que de acuerdo con su naturaleza, favorezca el control y se oriente claramente hacia la prestación de un servicio público con transparencia, eficacia, eficiencia y un uso responsable de los recursos públicos.

- **Componente de Direccionamiento Estratégico:** Conjunto de Elementos de control que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la

---

<sup>2</sup> GARCIA GONZÁLES, Jaime, El Sistema de Control Interno. Primera Edición, Cali – Colombia, Editorial Autoediciones. p. 199.

Entidad Pública hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos.

El Direccionamiento Estratégico define la ruta organizacional que debe seguir una entidad para lograr sus objetivos misionales: requiere de revisiones periódicas para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de las funciones de la entidad; encausa su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por la ciudadanía y las partes interesadas de la entidad, así como los parámetros de control y evaluación a regir, haciéndose necesario, por lo tanto, establecer su composición.

- **Componente Administración del Riesgo:** Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, permiten a la Entidad Pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permite a la entidad pública auto controlar aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos<sup>3</sup>

Este componente reconoce la presencia de la incertidumbre en todas las actividades organizacionales de una entidad, al tiempo que la habilita para identificar y administrar dicha incertidumbre.

Así mismo, faculta a la entidad para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de los eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales. Es importante considerar que un evento puede representar una oportunidad para la organización pero si no se maneja adecuadamente y a tiempo, puede generar consecuencias negativas.

- **Subsistema de Control de Gestión:** Conjunto de componentes de control, que al interrelacionarse bajo la acción de los niveles de autoridad y/o responsabilidad correspondientes, aseguran el control a la ejecución de los procesos de la entidad pública, orientándola a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su Misión.

Es el segundo Subsistema que se debe implementar para contar con el Modelo Estándar de Control Interno, dado que permite a la entidad construir los elementos o estándares de control necesarios para auto controlar el desarrollo de las operaciones.

---

<sup>3</sup> MANTILLA SAMUEL, A. Control Interno Estructura Conceptual Integrada. Segunda Edición, Colombia, Editorial Ecoe.2000. p. 183

Este subsistema está compuesto por elementos o estándares de control que deben ser diseñados, adoptados e integrados a la operatividad del Modelo de Operación, buscando garantizar el cumplimiento de los resultados esperados, fijados mediante el proceso de direccionamiento estratégico de la entidad.

Una vez la entidad cuente con un ambiente organizacional favorable al control, establezca la orientación estratégica de su accionar y los mecanismos básicos de protección de sus recursos es preciso definir, diseñar y correlacionar las acciones, funciones, flujos de información y de comunicación, tendientes a garantizar la alineación de la operación de la entidad con sus propósitos institucionales, permitiendo se contribución a los fines esenciales del Estado.

De allí que sea necesario establecer las reglas, acciones, métodos, procedimientos e instrumentos necesarios en la entidad pública que le aseguren el cumplimiento de las metas y objetivos previstos a través de tres componentes a saber: Actividades de Control, Información y Comunicación Pública.

- **Actividades de Control:** Conjunto de Elementos que garantizan el control a la ejecución de la función, planes y programas de la entidad pública, haciendo efectivas las acciones necesarias al manejo de riesgos y orientando la operación hacia la consecución de sus resultado, metas y objetivos.

Las actividades de control constituyen el componente que permite ejercer control sobre toda la operación de la entidad, se da para todos los procesos, interviene todas las funciones y compromete todos los niveles de responsabilidad<sup>4</sup> .

- **Componente de Información:** Conjunto de elementos de control, conformado por datos que al ser ordenados y procesados adquiere significado para los grupos de interés de la entidad pública a los que va dirigido. Hace parte fundamental de la operación de la entidad al convertirse en insumo para la ejecución de los procesos y a su vez en producto de los mismos. Garantiza la base de la transparencia de la actuación pública, la rendición de Cuentas a la comunidad y el cumplimiento de obligaciones de información<sup>5</sup>

La información comprende todos los ámbitos de la entidad y constituye un soporte al diseño, operación, evaluación y mejoramiento de los procesos y debe ser considerada como uno de los principales recursos o activos de la entidad. Por esta razón, es indispensable acceder a ella con rapidez y con facilidad, debe fluir sin ningún obstáculo y considerarse como un instrumento más que un fin.

---

<sup>4</sup> Ibíd. p. 59.

<sup>5</sup> Ibídem. p. 71.

- **Componente comunicación pública:** Conjunto de Elementos de Control, que apoya la construcción de visión compartida, y el perfeccionamiento de la relaciones humanas de la entidad pública con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, en concordancia con lo establecido en el artículo 32 de la Ley 489 de 1998.

La comunicación en las entidades públicas tiene una dimensión estratégica, al ser el factor que hace posible que las personas puedan asociarse para lograr objetivos comunes, en tanto involucre todos los niveles y procesos de la organización.

- **Subsistema de Control de Evaluación:** Conjunto de componentes de control que al actuar interrelacionadamente, permiten valorar en forma permanente la efectividad de los procesos; el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la organización Pública.

El subsistema de Control de Evaluación desarrolla mecanismos de medición, evaluación y verificación, necesarios para determinar la eficiencia y eficacia del sistema de Control Interno en la realización de su propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la entidad; si todas las operaciones se realizan de conformidad con los principios de la función pública establecidos en la Constitución Política, la ley y las políticas trazadas por la dirección en atención a las metas u objetivos previstos.

A partir de los resultados de la evaluación a la efectividad del Sistema de Control Interno, al conjunto de planes, programas, proyectos, objetivos y metas previstas por la entidad, se deben incorporar en la planificación corporativa, acciones de mejoramiento continuo de la organización, así como las recomendaciones producto de la vigencia que realiza el órgano de control fiscal. La Constitución Política establece que la función del control fiscal la ejerce la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la Administración Pública y de los particulares o entidades que manejen fondos de la Nación.

Las deficiencias encontradas y las recomendaciones sugeridas en las diferentes instancias de evaluación, incluyendo las emitidas por los órganos de control del Estado, deben ser acogidas por el servidor responsable y/o por el nivel de administración o dirección correspondiente. El Subsistema se estructura bajo tres Componentes<sup>6</sup> :

---

<sup>6</sup> GARCIA GONZÁLEZ, Jaime. El Sistema de Control Interno, Una Forma Prácticarlo, Conceptualizarlo, Estructurarlo, Desarrollarlo, Aplicarlo y Evaluarlo, Primera Edición, Cali – Colombia, Editorial Autoediciones. 1999. p 31

- ✚ Autoevaluación
- ✚ Evaluación Independiente
- ✚ Planes de Mejoramiento

**1. Componente Autoevaluación:** Conjunto de Elementos de Control que al actuar en forma coordinada en la entidad pública, permite en cada área organizacional medir la efectividad de los controles en los procesos y los resultados de la gestión en tiempo real, verificando su capacidad para cumplir las metas y los resultados a su cargo y tomar las medidas correctivas que sean necesarias al cumplimiento de los objetivos previstos por la entidad.

Una vez efectuado el diseño e implementación de los elementos de control, orientados a controlar los procesos de la entidad, deberá emprenderse en forma paralela el diseño e implementación de los elementos y mecanismos de verificación que permitan determinar la eficiencia y eficacia de los controles, el logro de los resultados de cada proceso y el buen desempeño de los servidores que llevan a cabo la ejecución de las operaciones <sup>7</sup>

**2. Componente Evaluación Independiente:** Conjunto de Elementos de control que garantiza el examen autónomo y objetivo del Sistema de Control Interno, la gestión y resultados corporativos de la entidad pública por parte de la Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoría Interna o quien haga sus veces. Presenta como características la independencia, la neutralidad, y la objetividad de quien realiza y debe corresponder a un plan y a un conjunto de programas que establecen objetivos específicos de evaluación al control, la gestión, los resultados y el seguimiento a los planes de Mejoramiento a los Planes de Mejoramiento de la Entidad.

La oficina de Control Interno o quien haga sus veces, es la encargada de la evaluación independiente del sistema de control interno y de proponer las recomendaciones y sugerencias que contribuyan a su mejoramiento y optimización.

La independencia en la Evaluación, se predica del examen que sobre el sistema de control interno y la gestión, realizan personas que no están directamente involucradas en el desarrollo de las actividades de cada proceso. La neutralidad es la cualidad que permite conceptuar sobre el desarrollo y efectividad del sistema de Control Interno y la gestión sin favorecer a ningún servidor o área organizacional. La objetividad se relaciona con la utilización de un método que

---

<sup>7</sup> ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo. Control Interno y Fraudes. 2004. Pág. 291.

permita observar los hechos de la entidad y la gestión de los servidores de tal forma que los hallazgos y conclusiones estén soportados en evidencias<sup>8</sup>

**3. Componente Planes de Mejoramiento:** Conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de Autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control.

El objetivo primordial del Plan de Mejoramiento es promover que los procesos internos de las entidades se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas y a la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo.<sup>9</sup>

#### 1.4.3 Marco Legal.

❖ **LEY 87 DE 1993:** Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.

- **ARTICULO 2 Literal a)** Proteger los recursos de la administración, ante posibles riesgos que los afecten.

- **ARTICULO 2 Literal f)** Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.

❖ **LEY 734 DE 2002:** Por la cual se expide el código Disciplinario Único

- **ARTICULO 34. Deberes: NUMERAL 31.** Adoptar el Sistema de Control Interno y la función independiente de Auditoría Interna que trata la Ley 87 de 1993 y demás normas que la modifiquen o complementen.

❖ **LEY 489 DE 1998. ESTATUTO BÁSICO** de la organización y funcionamiento de la administración pública.

---

<sup>8</sup> Ibídem. p. 192.

<sup>9</sup> Ibídem. p.352

❖ **DECRETO 1537 DE 2001:** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado.

- **ARTICULO 3. DE LAS OFICINAS DE CONTROL INTERNO.** En el desarrollo de las funciones señaladas en el artículo 9 de la Ley 87 de 1993, el rol que deben desempeñar las oficinas de control interno, o quien haga sus veces, dentro de las organizaciones públicas, se enmarcan en cinco tópicos a saber: Asesoría en valoración de riesgos, acompañar y asesorar, realizar evaluación y seguimiento, fomentar la cultura de control, y relación con entes externos.

❖ **DECRETO 2145 DE 1999:** Por el cual se dictan normas sobre el sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración pública del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones. Modificado por el Decreto 2593 del 2000.

❖ **DECRETO 1599 DE 2005:** Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.

❖ Directiva Presidencial 09 de 1999, lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.

## 1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Entre los aspectos metodológicos, que orientan el desarrollo del trabajo se mencionan: la definición del tipo de estudio, el método de investigación, la identificación de las fuentes y técnicas para obtener la información; así como también la construcción de las variables que guían el contenido del mismo.

Para mayor claridad, a continuación se desarrolla cada uno de estos aspectos:

**1.5.1 Tipo de Estudio.** De acuerdo a los requerimientos de los objetivos de este trabajo se identificaron unos conceptos teóricos como la definición del MECI y su proceso, los cuales facilitan establecer que este trabajo se trata de un estudio descriptivo, pues presenta de forma detallada las situaciones, hechos y problemas en la Alcaldía Municipal de Nariño.

**1.5.2 Método de Investigación Utilizado.** A partir del estudio de la teoría, se puede afirmar que en este trabajo se empleara el método Analítico - Deductivo, dado a que se identificara aspectos específicos.

## 1.6 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como fuente de información, se acudirá a todos los ámbitos de la entidad que constituyan un soporte al diseño, operación, evaluación y mejoramiento de los procesos, con el fin de acceder a la información con mayor rapidez, facilidad y fluidez; En cuanto a las técnicas se refiere, se ve abocada la necesidad de disponer de formatos de encuestas con las cuales se indagará sobre las necesidades de información requeridas para la consecución de los objetivos planteados.

**1.6.1 Fuentes Primarias.** La fuente primaria para este trabajo, la constituyen personas directamente relacionadas con las áreas de la alcaldía que sean poseedores de información vital para el desarrollo del trabajo, tales como talento humano operativo, jefes de áreas, jefes de departamentos y la dirección general de la Alcaldía Municipal de Nariño. Igualmente se realizan 35 encuestas dirigidas al personal que labora en la alcaldía de planta (Véase Anexos A, B). Para el cálculo del tamaño de muestra, se utiliza la fórmula cuando la población es finita con resultados cuantitativos de las encuestas, en el campo de ocurrencia del 50%, con un nivel de confianza del 95%, y un margen de error del 5%.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde,

n	Tamaño de muestra
N	Población
Z	Nivel de Confianza
e	Margen de error
p y q	Probabilidad de ocurrencia

$$n = \frac{38 \cdot (1.95)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(38-1) \cdot (0.05)^2 + (1.95)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 35 \text{ encuestas}$$

1.6.2 **Fuentes Secundarias.** Entre las fuentes secundarias que apoyaran la investigación se pueden mencionar: **Ley 87 de 1993** por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado.

**Ley 489 de 1998 ESTATUTO BÁSICO** de organización y funcionamiento de la administración pública. **Decreto 2145 de 1999** por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de la Entidades y Organismos de la administración pública del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones. Modificado por el Decreto 2593 del 2000. **Directiva presidencial 09 de 1999**, lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción. **Decreto 1537 de 2001**, por el cual se reglamenta parcialmente la ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado, periódicos y revistas de la Alcaldía y además las fuentes que permiten el desarrollo del tema. Estas fuentes de información secundaria se encuentran enunciadas en la bibliografía. **NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA NTCGP 1000:2009** A través de el decreto 4485 del 18 de Noviembre de 2009 el Gobierno Nacional actualizó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004 en versión 2009 que busca, de acuerdo con el artículo 3 de la Ley 872 de 2003, la integración de la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública con el Sistema de Control Interno, en cada uno de sus elementos con el fin de armonizarlos.

## 2. DIAGNÓSTICO DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO

Este mecanismo utilizado, permitió evaluar a la entidad frente a los requerimientos y criterios exigidos por el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), logrando con ello realizar el seguimiento y control a la gestión y resultados obtenidos; esto contribuyó a la proposición de recomendaciones y sugerencias que se enfocaron al mejoramiento y optimización de la organización. Importante ver encuesta y resultado del diagnóstico en el Anexo A.

### 2.1 SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

**2.1.1 Componente Ambiente de Control.** Existe insuficiencia en el ambiente de control en la Alcaldía Municipal de Nariño, puesto que no existe una conciencia de control en la entidad que influya de manera profunda y directa en la planificación, la gestión de operaciones y procesos de mejoramiento, siendo necesario y urgente que el Código de Ética y Código de Buen Gobierno se interiorice y se comunique constantemente a los funcionarios para lograr con ello la implementación de un ambiente de control adecuado que parta del conocimiento de los fines del estado, su función y objetivos, de los parámetros de la ética y la moral, de los principios y valores de la máxima autoridad y en general de su cultura organizacional.

Con base en lo anterior, la Alcaldía Municipal de Nariño, realiza una revisión interna periódica, que le permita generar una regulación propia para vivenciar la ética, contar con prácticas efectivas de desarrollo del talento humano, caracterizar un estilo de dirección que favorezca el control y se oriente hacia la prestación de un servicio público con transparencia, eficacia y eficiencia.

**2.1.2 Componente Direccionamiento Estratégico.** La Alcaldía Municipal de Nariño tiene falencia en el direccionamiento estratégico, debido a que en el Plan de Desarrollo<sup>10</sup>, los planes estratégicos y programas no cuentan con revisiones periódicas que los ajusten a los cambios del entorno, sino que se limitan al análisis anual de la oficina de Planeación; esto hace que los recursos necesarios se vean ajustados continuamente al presupuesto municipal.

---

<sup>10</sup> ALCALDIA MUNICIPAL DE NARIÑO. Plan de Desarrollo “Dignidad y Oportunidad para Nuestra Gente” Nariño 2007-2011. cumplimiento de su función. p 16.

**2.1.3 Componente Administración de Riesgo.** La alcaldía Municipal de Nariño tiene falencias en cuanto a las políticas de riesgo, que le permitan descubrir aquellos eventos negativos, tanto internos como externos que le pueden afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o aquellos eventos positivos, que le permitan identificar oportunidades para un mejor

Por lo tanto, la entidad deberá definir mediante planes de acción el contexto estratégico en el cual está inmersa, para conocer las situaciones generadoras de riesgo<sup>11</sup>, y establecer así la probabilidad de ocurrencia de los eventos con el fin de calificar y evaluar su incidencia y estimar las prioridades para su tratamiento.

Además, mediante políticas deberá identificar opciones para tratar y manejar los riesgos, basándose en la valoración, lo que permitirá tomar mejores decisiones para evitar, reducir, compartir, transferir o asumir el riesgo (Ver cuadro 5).

## **2.2 SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

**2.2.1 Actividades de Control.** La Alcaldía de Nariño, se encuentra con insuficiencia en este componente debido a que los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en el cumplimiento de su función, no están establecidos lo cual no le permite fijar a la entidad guías de acción que se orienten a una ejecución eficaz y eficiente en las operaciones.

Además, la entidad necesita de procedimientos que se dirijan a la realización de tareas, la asignación de responsabilidades y la autoridad necesaria en la ejecución de las actividades; debido a esto la Alcaldía de Nariño, tiene la necesidad de implementar mecanismos necesarios que le ayuden a evaluar la gestión de toda la entidad, sea cualitativa o cuantitativamente, para determinar el grado de avance, logro o retrocesos de los objetivos trazados y sus resultados esperados por este ente.

**2.2.2 Componente de Información.** La Alcaldía Municipal de Nariño, tiene implementados procesos efectivos de identificación y procesamiento de fuentes de información que le permite tomar mejores decisiones y una rendición de cuentas a la ciudadanía y partes interesadas en general, con mayor eficacia.

---

<sup>11</sup> Riesgo, es la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos

**2.2.3 Componente de Comunicación Pública.** La entidad tiene una debilidad menor en este aspecto, debido a que a pesar de que no cuenta con los mejores medios e instrumentos para divulgar la información, ha intentado mantener informada a la comunidad sobre los aspectos de gestión fiscal y administrativa de la entidad.

## **2.3 SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN**

**2.3.1 Componente de Autoevaluación.** La entidad utiliza como mecanismo de autoevaluación, la auditoría interna semestral, que le permite realizar un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de la entidad. Además le permite emitir juicios basados en evidencias sobre los aspectos más importantes de la gestión, los resultados obtenidos y la satisfacción de los diferentes grupos de interés.

La auditoría interna en la Alcaldía Municipal de Nariño, se ha convertido en una herramienta principal de retroalimentación que analiza las debilidades y fortalezas del control, así como el desvío de los avances de las metas y objetivos trazados, influyentes en los resultados y operaciones propuestas en la entidad.

**2.3.2 Componente de Evaluación Independiente.** La entidad no cuenta con un mecanismo para la autoevaluación independiente de los organismos, que permiten que exista una claridad en los trabajos que realice la entidad.

**2.3.3 Componente Planes de Mejoramiento.** No existen planes de mejoramiento consolidados que permitan a la entidad realizar acciones de mejora, necesarias para corregir desviaciones en sus procesos y cumplir con su función, misión y objetivos, en los términos establecidos en la norma de creación y la ley.

**2.4 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.** Es un método para evaluar las fortalezas y debilidades de la entidad, es una manera de analizar la situación actual, involucrando en esta todos los factores que afectan su operación en el desarrollo del Modelo Estándar de Control Interno.

### **2.4.1 Ambiente de Control.**

- **Acuerdos, Compromisos o Protocolo Ético.** La Alcaldía Municipal de Nariño ha elaborado un código de ética pero no se ha preocupado por darlo a conocer y

capacitar a los funcionarios de la importancia de este para establecer un parámetro de comportamiento que oriente la actuación de los servidores públicos.

- **Desarrollo del Talento Humano.** La Alcaldía Municipal, está comprometida con el desarrollo de las competencias, habilidades y aptitudes de su talento humano, debido a que los diferentes programas de formación y capacitación con enfoque de competencias definidos en la norma internacional ISO, se han dirigido a preparar a los miembros de la organización para lograr el nivel de desempeño que desea alcanzar; Ante lo cual se observa claramente las nuevas habilidades para el mediano y largo plazo que se han consolidado en la entidad y la repercusión que han tenido estos en los alcances y metas de la institución.

Por otra parte, se ha vinculado al personal en procesos de aprendizaje en equipo a partir de procesos informales como seminarios, teleconferencias, paneles entre otros, y en procesos formales de la Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano, a través de diplomados de formación académica o formación laboral, según el nivel profesional en el cual se desempeñe, siempre buscando trabajar desde las necesidades de formación individual o institucional.

De igual manera, la gestión del talento humano incluye el desarrollo de prácticas orientadas al cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidas en el Manual de Funciones, regido según la ley 909 de 2004.

- **Estilo de Dirección.** El estilo de dirección en la Alcaldía Municipal de Nariño es autoritaria y se distingue por su filosofía y modo de administrar integró, transparente y responsable, que cumple con lo indicado y apropiado en el manejo de los recursos y fines esenciales del estado.

Además, está comprometido, desde su nombramiento, en una delicada misión de servicio público, con lo cual le corresponde encauzar bajo su responsabilidad los esfuerzos y recursos del organismo hacia el logro de las metas y los objetivos establecidos (Ver Anexo D)

#### **2.4.2 Direccionamiento Estratégico.**

- **Planes y Programas.** La entidad realiza proyecciones que se ajustan al Plan de Desarrollo Municipal, que impulsan y guían sus actividades hacia las metas y resultados previstos, a fin de garantizar el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales, configurando de esta manera la programación y planeación de la entidad con el presupuesto Público.

Además, la Alcaldía de Nariño consulta a la ciudadanía y a las partes interesadas sobre los requerimientos, expectativas, necesidades y prioridades mediante mecanismos de consulta directa como audiencias públicas, y sesiones de priorización de proyectos.

- **Modelo de Operación por Procesos.** La alcaldía Municipal de Nariño cuenta con un manual de procesos, pero hasta la fecha no existe aplicación alguna de este, trayendo consigo retrasos en la ejecución de las actividades y funciones que se realizan en cada área de la organización.

- **Estructura Organizacional.** La estructura organizacional de la entidad tiene falencia para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno y evaluación de los aspectos externos, debido a que se basa en la representación por medio del organigrama del flujo de autoridad formal, de las posiciones existentes dentro de la organización y de la agrupación de las distintas áreas. Se evidencia claramente la supervisión directa.

#### **2.4.3 Administración de Riesgo.**

- **Contexto Estratégico.** No tiene identificadas las oportunidades y amenazas generadas por el entorno, esto se debe a la falta de una metodología apropiada para el análisis de su contexto.

- **Identificación del riesgo.** La metodología existente en la entidad no logra identificar los diferentes riesgos que se presentan en los procesos establecidos, por lo cual no se puede prevenir el impacto que pueden tener estos ni las causas que los produce.

- **Análisis del Riesgo.** Se trabaja con metodología de Análisis de Riesgo en todos los procesos que se encuentran establecidos en la entidad pero en algunos casos la evaluación no es coherente con la realidad de la entidad.

- **Valoración del Riesgo.** El mecanismo de valoración de riesgo con el cual trabaja la entidad en la administración de riesgo no se aplica adecuadamente en todos los niveles en los cuales ya están establecidos los procesos de la entidad, la metodología de valoración de riesgo no se ha difundido en toda la entidad y por ello muchos de los funcionarios no conocen como se realiza la priorización de los riesgos que presenta la alcaldía Municipal de Nariño.

- **Políticas de Administración de Riesgo.** Las políticas de administración de riesgo con las cuales trabaja la entidad no son las más idóneas por que no se adaptan a las características.

#### 2.4.4 Actividades de Control

- **Políticas de Operación.** En la entidad no se ha divulgado ni se tiene enmarcadas las políticas de operación, por lo tanto los funcionarios no conocen si tiene coherencia con las políticas de administración de riesgo.
- **Procedimientos.** Se cuenta con un manual de procedimientos el cual no se encuentra actualizado pero describe la manera como los funcionarios deben llevar a cabo las actividades de la entidad y esto permite que haya una coherencia en la definición de los perfiles de los cargos en relación con los procedimientos definidos para dar cumplimiento a los objetivos de los procesos establecidos.
- **Controles.** No se cuenta con mecanismos preventivos en el caso de que las decisiones tomadas o las acciones realizadas en los controles ejecutados sean ineficientes.
- **Indicadores.** La entidad no cuenta con mecanismos que le permitan controlar el comportamiento de factores críticos en la ejecución de los planes y programas diseñados, por lo tanto no puede medir y determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, ni tampoco cualificar a su talento humano.
- **Manual de Procedimientos.** La entidad está trabajando en la actualización del manual de procesos por lo tanto los funcionarios no están al tanto de las modificaciones que este lleva.

#### 2.4.5 Información.

- **Información Primaria.** Los funcionarios manejan una cultura para obtener información relacionada con el entorno, comunidad y demás grupos de interés, manejan medios efectivos los cuales permiten recibir, manejar y dar respuesta a las quejas y reclamos de los grupos de interés.
- **Información Secundaria.** La información secundaria que tiene la entidad se encuentran debidamente canalizada para la consecución de los objetivos de la Alcaldía Municipal de Nariño, esta información se divulga y se socializa entre los servidores de la entidad y se utiliza en la rendición de cuentas e información para los diferentes grupos de interés.
- **Sistemas de Información.** Los sistemas de información utilizados por la entidad no cumple con los parámetros de calidad requeridos y los funcionarios no están al tanto de los sistemas de información que existen para la generación de información.

#### **2.4.6 Comunicación Pública.**

- **Comunicación Organizacional.** Se tiene determinada claramente la información que será entregada o divulgada a los funcionarios, esto se debe a que se tienen establecidas las responsabilidades de la comunicación interna de cada dependencia con el resto de la entidad y las partes interesadas tienen una comprensión de los propósitos que tienen la entidad para la comunidad.
- **Comunicación Informativa.** Se tienen definidos los entes externos a quienes se tiene la obligación de comunicar los proyectos y los resultados obtenidos de los mismos, la entidad tiene definida la información que será comunicada a cada uno de los entes, los funcionarios ante la entrega de la información evalúa la utilidad y confiabilidad de la misma.
- **Medios de Comunicación.** No existe un mecanismo de medición de los medios de comunicación en cuanto a la efectividad de este sobre los usuarios internos y externos.

#### **2.4.7 Autoevaluación**

- **Autoevaluación de Control.** Se difunden los mecanismos e instrumentos para la realización de la autoevaluación de control, los funcionarios de la entidad comprenden el propósito de la autoevaluación para el cumplimiento de los objetivos de la Alcaldía Municipal de Nariño.
- **Autoevaluación de Gestión.** No se tiene en cuenta a todos los funcionarios de la entidad para el proceso de evaluación de informes de gestión, por lo tanto, las acciones de mejoramiento no son coherentes con el resultado del análisis realizado.

#### **2.4.8 Autoevaluación Independiente**

- **Evaluación del Sistema de Control Interno.** El Sistema de Control Interno cumplen con los objetivos, principios y fundamento lo cual lleva al adecuado manejo de los recursos de la entidad; este sistema genera observaciones a los directivos de las áreas sobre las deficiencias significativas que requieren especial atención por parte de ellos.

- **Auditoría Interna.** No se cuenta con métodos, procedimientos y herramientas que apoyen la evaluación independiente, en la auditoría empleada dentro de la entidad no se incorporara la planeación, ejecución, elaboración de informe y seguimiento de los procesos.

#### 2.4.9 Planes de Mejoramiento

- **Plan de Mejoramiento Institucional.** La entidad elabora un plan de mejoramiento institucional anualmente, pero los funcionarios no conocen este plan ni su funcionamiento.
- **Planes de Mejoramiento por Procesos.** Los planes de mejoramiento por procesos establecidos en la entidad, son coherentes con las funciones de cada dependencia, ya que tienen en cuenta las recomendaciones de las evaluaciones realizadas en cada área; sin embargo es necesario fortalecer en el conocimiento y aplicación de los mismos para lograr mayor eficiencia y productividad en la entidad.
- **Planes de Mejoramiento Individual.** La Alcaldía de Nariño no ha establecido un mecanismo o metodología para la realización de uno o varios planes de mejoramiento individual para los funcionarios.

**2.4.10 Matriz De Impacto De La Capacidad Interna (PCI).** Una vez analizadas las fortalezas y las debilidades de la Alcaldía Municipal de Nariño, se procede a calificarlas en la Matriz de Impacto de la capacidad Interna, en Alta, Media y Baja para poder analizar el impacto de la entidad.

**Cuadro 1. Matriz De Impacto De La Capacidad Interna Para La Alcaldía Municipal De Nariño.**

Factores Internos	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
AMBIENTE DE CONTROL									
Acuerdos, Compromiso o Protocolo						x	x		
Desarrollo del Talento Humano		x					x		
Estilo de Dirección		x					x		
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>									

Planes y Programas		x					x		
Modelo de Operación por Procesos					x		x		
Estructura Organizacional						x		x	
<b>ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS</b>									
Contexto estratégico					x		x		
Identificación de Riesgos		x					x		
Análisis de Riesgos						x	x		
Valoración de Riesgos					x		x		
Políticas de Administración de Riesgos					x		x		
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>									
Políticas de Operación					x		x		
Procedimientos		x					x		
Controles					x		x		
Indicadores					x		x		
Manual de Procedimientos					x		x		
<b>INFORMACION</b>									
Información primaria		x					x		
información secundaria		x					x		
Sistemas de Información						X	x		
<b>COMUNICACIÓN PUBLICA</b>									
Comunicación Organizacional		x					x		
Comunicación Informativa					x		x		
Medios de Comunicación						X	x		
<b>AUTOEVALUACION</b>									
Autoevaluación de Control		x					x		
Autoevaluación de Gestión							x		
<b>EVALUACION INDEPENDIENTE</b>						x			
Evaluación del Sistema de Control Interno	x						x		
Auditoría Interna					x				
<b>PLANES DE MEJORAMIENTO</b>									
Plan de mejoramiento Institucional						X	x		
Plan de mejoramiento por Procesos	x						x		
Plan de mejoramiento Individual					x		x		

**2.4.11 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).** Una vez elaborada la Matriz de Impacto de la Capacidad Interna de la Alcaldía Municipal de Nariño, se procede a tomar las variables más relevantes para evaluar y ponderar las fortalezas y debilidades. Los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0, y para esto se utiliza un rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en el rango de 1 a 4, así; 1= Debilidad Mayor; 2= Debilidad Menor; 3=Fortaleza Menor; 4= Fortaleza Mayor.

**Cuadro 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).**

<b>Factores internos claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>calificación</b>	<b>resultado</b>
Acuerdos, compromiso o protocolo ético	0.09	2	0.18
Desarrollo del talento humano	0.09	3	0.27
Estilo de dirección	0.09	3	0.27
Planes y programas	0.09	3	0.27
Estructura organizacional	0.09	2	0.20
Información primaria	0.09	3	0.27
Información secundaria	0.09	3	0.27
Sistema de información	0.09	2	0.18
Comunicación organizacional	0.09	3	0.27
Comunicación informativa	0.09	2	0.18
Medios de comunicación	0.09	2	0.18
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.54</b>

El resultado total ponderado de los factores internos para la Alcaldía Municipal de Nariño es de 2.54, lo que indica que posee fortalezas medianas que representan ventajas en la presentación de los servicios; gracias a los componentes de ambiente de control, información y comunicación pública que ha sido de gran influencia lo que ayuda a la Alcaldía Nariño a que se mantenga y se desarrolle.

Las principales herramientas administrativas utilizadas en la realización del diagnóstico en la entidad fueron las siguientes:

**DIAGRAMA DE AFINIDAD.** Sirvió como herramienta para sintetizar un conjunto más o menos numeroso de opiniones, que se identificaron claramente en las entrevistas realizadas y en las encuestas aplicadas, esto permitió la realización de un diagnóstico más claro, oportuno y específico, logrando esclarecer el estado actual de la entidad y realizar una probabilidad acerca de su desarrollo y crecimiento.

**DIAGRAMA DE RELACIONES.** Permitió obtener una visión conjunta acerca de la complejidad en el desarrollo del talento humano, en la aplicación conjunta y sistematizada del manual de procesos, procedimientos, código de ética, planes y programas. Se logró identificar las principales causas que están relacionadas con los desajustes y desequilibrios de la entidad y determinar en cierta forma sus efectos en el corto, mediano y largo plazo.

**MATRICES.** Se emplearon para facilitar la identificación de la relación que pueda existir entre los factores de un problema, y permitieron relacionar, mediante un sistema de columnas e hileras, los diferentes elementos o factores del problema que se analiza. El análisis se realizó con el propósito de identificar las acciones más convenientes a tomar para solucionar el caso en estudio. Fueron utilizadas la matriz MEFI y la matriz PCI.

**DIAGRAMA DE ACTIVIDADES.** Empleado en los planes de acción a fin de visualizar la realización de un determinado programa de acción, el tiempo y los responsables de dichas actividades.

**DIAGRAMA DE FLECHAS.** Utilizado con el fin de visualizar el tiempo durante el cual deben llevarse a cabo las diferentes actividades en los planes de acción. Se elaboró una matriz que integra las diferentes actividades a realizar y los plazos durante los cuales deben llevarse a cabo dichas actividades

### 3. DIAGNÓSTICO DEL SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

Este subsistema tiene como objetivo la creación de una cultura organizacional fundamentada en el control a los procesos de direccionamiento estratégico, administrativo y operativos de la entidad.

Es por esto que los trabajos realizados se ejecutaron con los factores internos claves los cuales se encuentra involucrados como elementos en los componentes de Ambiente de Control y Direccionamiento Estratégico de este subsistema para lo cual se aplicaron las encuestas de los anexos: B,C,D,E y F.

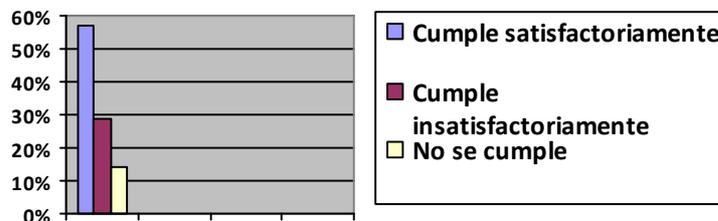
#### 3.1 AMBIENTE DE CONTROL

Este componente del Subsistema de Control Estratégico ha permitido otorgar a la entidad una conciencia de control en las actividades que está desarrolla, y ha tenido gran influencia en la planificación, la gestión de operación y en los procesos que permiten el mejoramiento de la Alcaldía de Nariño.

**3.1.1 Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos.** Este Elemento de Ambiente Control, ha permitido definir en gran escala el estándar de conducta en la entidad por lo cual se establece la declaración explícita en relación con las conductas de los servidores de entidad, además han sido acordados en forma participativa para la consecución de los propósitos de la entidad.

Es importante mencionar que la política de Desarrollo Administrativo de Moralización y Transparencia en la Administración Pública (Decreto 3622 de 2005, artículo 7) orienta a las entidades hacia la formación de valores de responsabilidad y vocación de servicio. Para ello se aplico una encuesta la cual determina la percepción que tienen los servidores sobre la prácticas de ética en la entidad, se cumple o no este elemento y hasta qué punto (Figura 2), importante ver encuestas en el anexo B.

**Figura 2. Resultado del Elemento Acuerdos, Compromiso o Protocolo Ético.**



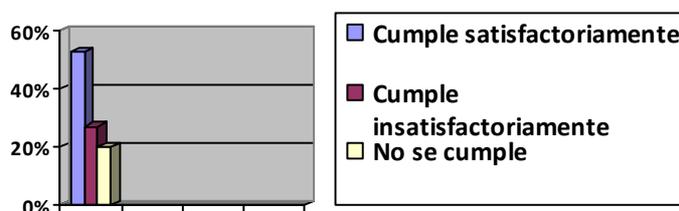
Tomando en cuenta la inferencia que hace la muestra sobre la población total de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Nariño, tenemos que el 14% de los funcionarios encuestados respondieron que no se cumple el Elemento de Eticidad en la entidad, así mismo el 29% de los encuestados dicen que se cumple insatisfactoriamente y el 57% del total de los encuestados indican que el elemento se cumple aceptablemente.

Por lo tanto, los acuerdos colectivos sobre actitudes, prácticas y formas concretas de actuación deben asumirse por los servidores públicos de cada una de las áreas organizacionales de la entidad, con el fin de **aplicar los principios y valores** enunciados en el Código de Ética y en función del cumplimiento de la función pública que les corresponde.

**3.1.2 Desarrollo del Talento Humano.** Elemento del Ambiente de Control, que define el compromiso de la entidad pública con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad, de los servidores de la entidad.

Se aplicó una encuesta la cual evalúa el grado de cumplimiento de la entidad hacia el talento humano en los criterios expuestos en la encuesta (Figura 3). Ver anexo C.

**Figura 3. Resultado Del Elemento Desarrollo Del Talento Humano**



Para el elemento de desarrollo del talento humano según encuestas aplicadas se observa que el 20% del total de los encuestados contestaron que no se cumple los criterios expuestos en la encuesta, por otro lado el 27% de los encuestados revelan que se cumple insatisfactoriamente y el 53% de los encuestados afirman que se cumple aceptablemente.

Frente a lo anterior, la entidad cuenta en su gran mayoría con servidores íntegros, competentes y comprometidos, ya que a través del desarrollo permanente de aspectos humanos, funcionales y técnicos, se ha elevado el desempeño en el

ejercicio de sus funciones y el compromiso con la entidad, con el Sector y con el Estado.

**3.1.3 Estilo de Dirección.** Elemento de ambiente de control, que constituye la forma adoptada por el nivel directivo para guiar las acciones de la entidad, generando autoridad y confianza y demostrando capacidad gerencial, conocimiento de las necesidades de la ciudadanía y las partes interesadas de la entidad.

Se aplicó una encuesta para medir el grado de cumplimiento del Estilo de Dirección en la entidad (Figura 4). Ver anexo D.

**Figura 4. Resultado del Elemento Estilo de Dirección**



Respecto al estilo de dirección en la entidad, el 13% de los encuestados revelan que los criterios expuestos en la encuesta no se cumplen, 14% del personal encuestado respondió que se cumple insatisfactoriamente y el 73% del total de los encuestados contestaron que se cumple aceptablemente.

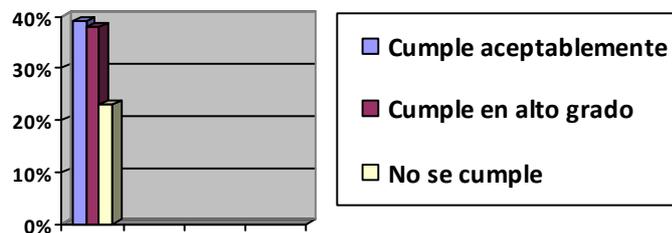
El jefe impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo. No clasifica los procedimientos posteriores, pero decide las fases de actividad a corto plazo.

**3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.** Componente del subsistema de control estratégico, el cual define la ruta organizacional que debe seguir una entidad para el logro de sus objetivos misionales, alcance de su visión y el cumplimiento de los objetivos globales.

**3.2.1 Planes y Programas.** Elemento de direccionamiento estratégico que permite modelar la proyección de la entidad pública a corto, mediano y largo plazo e impulsar y guiar sus actividades hacia las metas y los resultados previstos.

Para encontrar en qué grado la entidad emplea planes y programas para el cumplimiento de los objetivos, se aplicaron encuestas dentro de esta. (Figura 5). Ver anexo E.

**Figura 5. Resultado del Elemento Planes y Programas**



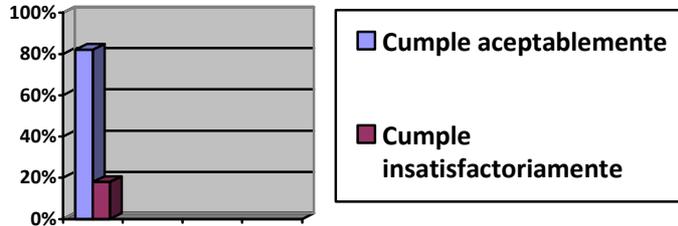
Las encuestas aplicadas para encontrar el grado de cumplimiento de este elemento dieron como resultado, que el 23% de los encuestados contestaron que el elemento se cumple insatisfactoriamente, el 39% de los funcionarios encuestados coinciden en que este elemento se cumple aceptablemente y el 38% de los encuestados afirman que este elemento se cumple en alto grado.

Los planes son una guía que facilita la creación o el crecimiento de la entidad, es también una carta de presentación para posibles inversiones en el municipio o para obtener financiamiento; minimiza la incertidumbre y el riesgo y sus posibles impactos.

**3.2.2 Estructura Organizacional.** Elemento del componente de Direccionamiento Estratégico, que configura integral y articuladamente los cargos, las funciones, las relaciones y los niveles de responsabilidad y autoridad en la entidad pública, permitiendo dirigir y ejecutar los procesos y actividades de conformidad con su misión.

Para localizar en qué grado cumple la entidad con este elemento, se emplearon encuestas las cuales indicaron con mayor exactitud el grado de cumplimiento de la misma (Figura 6). Ver anexo F.

**Figura 6. Resultado del Elemento Estructura Organizacional**



A partir de los criterios expuestos en las encuestas aplicadas en la entidad se encontró que el 18% de los encuestados afirman que el elemento se cumple insatisfactoriamente y con un 82% del total de los encuestados afirman que se cumple aceptablemente.

Principalmente, la estructura organizacional reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones, buscando con ello mayor eficiencia y eficacia en los servicios que presta la entidad.

## 4. DIAGNÒSTICO SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÒN

Es el segundo subsistema que se debe implementar para contar con el Modelo Estándar de Control Interno, dado que permite a la entidad construir los elementos o entandares de control necesarios para autocontrolar el desarrollo de las operaciones.

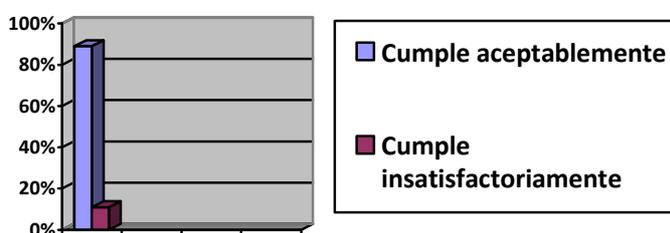
Para ello los trabajos ejecutados fueron realizados con los factores internos claves los cuales se encuentran incorporados como elementos en los componentes de información y comunicación pública de este subsistema para lo cual se aplicaron las encuestas de los anexos: G, H, J, K y L.

**4.1 INFORMACIÓN.** Componente del Subsistema de Control de Gestión el cual hace parte fundamental de las operaciones de la entidad al convertirse en insumo para la ejecución de los procesos y a su vez en producto de los mismos. Garantiza la base de transparencia de la actuación pública, la rendición de cuentas a la comunidad y el cumplimiento de obligaciones de información.

**4.1.1 Información Primaria.** Elemento del componente de información, el cual está conformado por los datos de fuentes externas provenientes de las instancias con las cuales la organización está en permanente contacto, así como de las variables que no están en relación directa con la entidad, pero que afectan su desempeño.

Para conocer en qué grado la entidad cumple con el elemento de información primaria se aplicaron encuestas dentro de la entidad (Figura 7). Ver anexo G

**Figura 7. Resultado del Elemento Información Primaria**



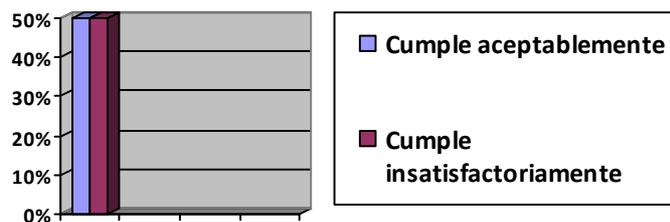
Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada fueron que el 11% de los encuestados dicen que en la entidad la información primaria se cumple insatisfactoriamente mientras que el 89% de los encuestados respondieron que este elemento se cumple aceptablemente. Ante este hecho se considera que para la Alcaldía Municipal de Nariño, le es indispensable contar con mejores métodos de recolección de información que le permita un mejor desempeño y eficiencia.

Tras analizar los distintos métodos de obtención de datos primarios posibles a utilizar, como son la encuesta y las distintas técnicas cualitativas como el Método Delphi, opinión de expertos, entrevistas en profundidad, etc., y, pedir opinión a diversos especialistas en investigación de mercados, sobre la posible metodología a utilizar, decidimos que la forma más apropiada para cubrir los objetivos de la investigación iba a ser a través de la encuesta, puesto que proporcionaba información más confiable y veraz.

**4.1.2 Información Secundaria.** Elemento del componente de información, el cual está conformado por los datos que se originan al interior de la entidad, provenientes del ejercicio de su función. Esta información se convierte en ejecución de operaciones de la entidad, tomando como base la información primaria y la relacionada con los hechos financieros, económicos y sociales que se generan en el desarrollo de su función.

Para comprobar en qué grado la entidad cumple con este elemento se realizó una encuesta basada en criterios esenciales para la verificación de la misma (Figura 8) Ver anexo H.

**Figura 8. Resultado del Elemento Información Secundaria**



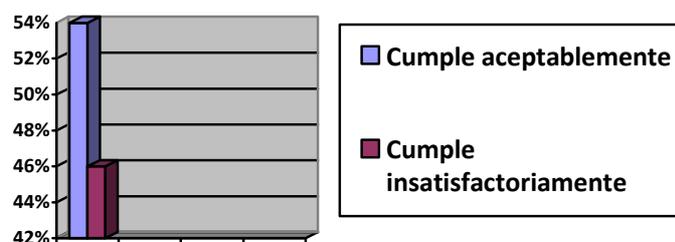
Según los criterios expuestos en la encuesta, 19 de 38 encuestados que equivale al 50% de los funcionarios encuestados contestaron que el elemento de información secundaria se cumple insatisfactoriamente y 19 de 38 igual al 50% de encuestados restantes respondieron que el elemento se cumple aceptablemente.

Por lo tanto es necesario que cada uno de los funcionarios conozca la interrelación de datos, información, programas y proyectos que los inmiscuya y haga partícipes.

**4.1.3 Sistemas de Información.** Elemento del componente de Información, el cual está conformado por el Talento Humano y tecnológico utilizado para la generación de información, orientada a soportar de manera más eficiente la gestión de operaciones en la entidad.

Puesto que el Sistema de Información es uno de los elementos fundamentales para el adecuado funcionamiento de la entidad, se aplicaron encuestas dentro de la entidad a fin de identificar el grado de cumplimiento de la entidad hacia este elemento (Figura 9). Ver anexo I.

**Figura 9. Resultado del Elemento Sistemas de Información**



Aplicadas las encuestas dentro de la entidad para hallar el grado de cumplimiento del elemento de Sistema de Información se encontró, que con un 46%, los encuestados afirman que el elemento se cumple insatisfactoriamente, mientras que el 54% siendo la muestra restante de los encuestados afirman que el elemento se cumple aceptablemente.

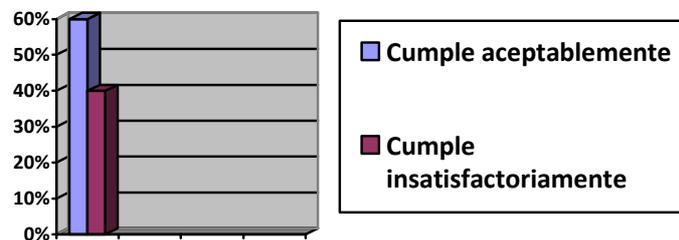
Los sistemas de información en la entidad requieren ser reestructurados, debido a que los medios utilizados hasta el momento no han sido capaces de abarcar y canalizar la información generada y externa en la totalidad de los funcionarios.

**4.2 COMUNICACIÓN PÚBLICA.** Componente del Subsistema de Control de Gestión, el cual apoya la construcción de visión compartida y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad pública con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales.

**4.2.1 Comunicación Organizacional.** Elemento del componente de Comunicación Pública, que orienta la función de políticas y la información generada al interior de la entidad pública para una clara identificación de los objetivos, estrategias, planes, programas, proyectos y la gestión de operaciones hacia las cuales se enfocan el accionar de la entidad.

Se aplicaron encuestas de percepción sobre la comunicación organizacional para hallar el grado de cumplimiento de este elemento en la entidad y de poder realizar acciones que permitan el ajuste de este elemento (Figura 10). Ver anexo J.

**Figura 10. Resultado del Elemento Comunicación Organizacional**



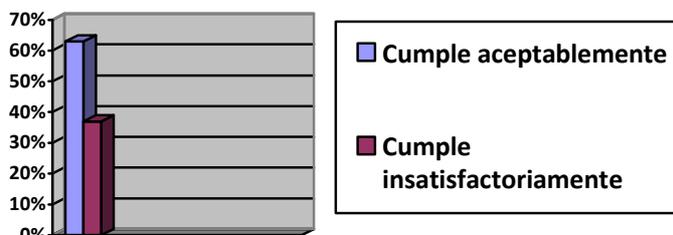
Los resultados que proporcionó la aplicación de la encuesta fue que un 40% de los encuestados afirman que la comunicación organizacional dentro de la entidad se cumple insatisfactoriamente y 60% del total de los encuestados afirman que este elemento se cumple aceptablemente.

Es necesario hacer un ajuste en cuanto a los canales de comunicación utilizados, para lograr de mantener informados a todos los funcionarios acerca de las actividades, programas y proyectos que se llevaran a cabo o está en su proceso de ejecución.

**4.2.2 Comunicación Informativa.** Elemento del componente de Comunicación Pública, el cual garantiza la difusión de información de la entidad sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés.

Para encontrar en qué grado la entidad cumple con este elemento se aplicaron encuestas de percepción a los funcionarios de la Alcaldía Municipal (Figura 11) Ver Anexo K.

**Figura 11. Resultado del Elemento Comunicación Informativa**



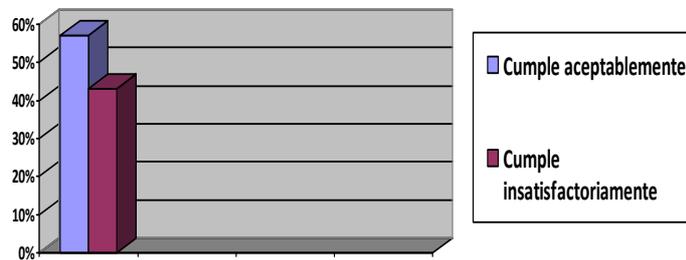
Realizado el tabulado de las encuestas aplicadas en la entidad dio como resultado que el 37% de los encuestados respondieron que el elemento de Comunicación Informativa se cumple insatisfactoriamente y un 63% de los encuestados afirmaron que este elemento se cumple aceptablemente.

La comunicación informativa requiere de un mejor tratamiento dentro de la entidad, todo ello para propender que la información y el conocimiento se distribuya de manera eficaz.

**4.2.3 Medios de Comunicación.** Elemento que conforma el componente de Medios de Comunicación, el cual se constituye por el conjunto de procedimientos, métodos, recursos e instrumentos utilizados por la entidad pública, para garantizar la divulgación, circulación amplia y focalizada de la información y de su sentido, hacia los diferentes grupos de interés.

Para medir el nivel de cumplimiento del elemento Medios de Comunicación fue necesario aplicar encuestas de percepción a los funcionarios de la entidad (Figura 12). Ver anexo L.

**Figura 12. Resultado del Elemento Medios de Comunicación**



La aplicación de la encuesta arrojó como resultado que el 43% de los encuestados contestaron que la entidad cumple insatisfactoriamente con el elemento de Medios de Comunicación, mientras que el 57% de los encuestados respondieron que la entidad cumple aceptablemente con este elemento.

Principalmente los recursos e instrumentos que se utilizan en la entidad pública son aquellos que impiden el desarrollo oportuno y eficiente de las actividades y procedimientos, por una parte por ser obsoletos y por no contar con la tecnología adecuada y suficiente que le permita difundir la información.

## 5. PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR EL SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

### ➤ Componente Ambiente de Control.

**Cuadro 3. Planes de Acción para el Componente Ambiente de Control**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	INDICADOR
Realizar y poner en marcha políticas y estrategias de gestión para aplicar el documento o código de ética	Equipo MECI de la Entidad	1 Mes	Políticas y estrategias propuestas / políticas y estrategias aplicadas e implementadas
Difundir el código de ética a las organizaciones o ciudadanía interesada en la gestión de la entidad	Equipo MECI de la Entidad	15 Días	Organizaciones y ciudadanía capacitada en código de ética de la entidad / Asistencia de personas
Utilizar los parámetros del código de ética para resolver conflictos internos	Equipo MECI de la Entidad	1 Mes	Problemas planteados / Problemas Resueltos
Implementar dentro de la entidad un plan de incentivos para la motivación del talento humano.	Equipo MECI de la Entidad	1 Año	Planes de incentivos evaluados / Planes de incentivos implementados
Implementar procesos de inducción y reinducción la	Jefes de Área correspondiente	1 Mes	Personas integradas a la planta de la entidad / Inducciones realizadas

cual permita conocer la cultura de la entidad y la actualización de nuevas técnicas y normatividad de la entidad			Personas reintegradas a la entidad / Reinducciones realizadas
Realizar diagnósticos internos sobre los requerimientos del personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos	Equipo MECI de la Entidad	2 Meses	Diagnósticos internos realizados / Soluciones a los requerimientos del personal cumplidos.
Evaluar a la alta dirección sobre el compromiso de esta hacia el cumplimiento del objeto social de la entidad	Equipo MECI de la Entidad	Anual	Evaluaciones aplicadas / Evaluaciones entregadas
Evaluar a la alta dirección del compromiso que tiene con las políticas y objetivos del control interno	Equipo MECI de la Entidad y Oficina de Control Interno	Anual	Evaluaciones aplicadas / Evaluaciones entregadas

➤ **Componente Direccionamiento Estratégico**

**Cuadro 4. Planes de Acción para el Componente Direccionamiento Estratégico**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>INDICADOR</b>
Ajustar los planes de gestión con base en los resultados del seguimiento del mismo	Oficina de Planeación	6 meses	Problemática encontrada / Ajustes realizados
Evaluar los planes de gestión anual		Cada 3 meses	% Avance físico y % Avance presupuestal
Cumplir con los objetivo planeados en los planes de Gestión Anual	Subdirecciones encargadas de los procesos misionales	Cada 3 meses	Objetivos planeados / Objetivos cumplidos
Implementar Modelo de operación por procesos	Equipo MECI de la entidad	1 año	Modelo de operación por procesos propuesto/ Modelo de operación por procesos implementados.
Capacitación de funcionarios para instalación de nuevas sedes en los principales Municipios del Departamento de Nariño para garantizar la cobertura y servicios de la entidad a todas partes interesadas	Grupo directivo de la entidad y Equipo MECI	2 años	Funcionarios capacitados y sedes instaladas / Cobertura de la Entidad en el Departamento de Nariño
Evaluar las hojas de vida de los funcionarios para una adecuada distribución de cargos que cumplan	Grupo Directivo de la Entidad	3 Meses	Funcionarios de la entidad/ Hojas de vida evaluadas

con los requerimientos de los procesos			
---	--	--	--

➤ **Componente de Administración de Riesgo.**

**Cuadro 5. Planes de Acción para el Componente de Administración de Riesgo**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	INDICADOR
Realizar diagnósticos para la identificación de oportunidades y amenazas generadas por el entorno	Equipo MECI de la entidad	1 mes	Diagnóstico del entorno de la entidad realizados /Soluciones entregadas
Implementar una metodología apropiada para el análisis del Contexto Estratégico de la entidad	Equipo MECI de la entidad	<b>6 meses</b>	Metodologías para el análisis del contexto estratégico de la entidad propuesto / Metodologías para el análisis del contexto estratégico de la entidad evaluadas e implementadas
Realizar autoevaluación permanente para la verificación de la validez de los estudios del Contexto Estratégico		Cada 3 meses	Observaciones realizadas / Acciones Implementadas
Verificar que la evaluación de riesgo sea coherente con la realidad de la Entidad		2 Mese	Mapa de riesgo validados

El presupuesto estimado para la implementación del Subsistema de Control Estratégico por parte de la Alcaldía Municipal de Nariño es de \$5.000.000 de pesos los cuales están representados en los gastos necesarios para la capacitación se debe realizar con el grupo de funcionarios durante el primer semestre del 2010.

## 6. PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR EL SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

### ➤ Componente Actividades de Control.

**Cuadro 6. Planes de Acción para el Componente Actividades de Control**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	INDICADOR
Capacitar a los servidores sobre las políticas de operación las cuales están establecidas en la entidad		15 Días	Capacitaciones realizadas / Asistencia de los servidores
Establecer acciones en caso de ineficiencia de los controles aplicados a los procesos		2 Meses	Fallo en los controles a los procesos / Acciones creadas y aplicadas para el control
Crear parámetros que obliguen a la revisión periódica y adaptación de los controles a las diferentes circunstancias por la que pueda pasar la entidad		3 Meses	Procesos definidos e identificados puntos de control
Actualizar el Manual de Procedimientos y capacitar a los servidores al uso de dicho manual		3 Meses	Manual de procedimiento formalizado

➤ **Componente de Información.**

**Cuadro 7. Planes de Acción para el Componente de Información**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	INDICADOR
Realizar acciones que mejoren el proceso de quejas y reclamos de tal forma que retroalimente las operaciones de la entidad	Equipo MECI de la entidad y funcionario encargado del proceso de quejas y reclamos	2 Meses	Quejas recibidas / Quejas atendidas
Implementar un sistema de sugerencias para obtener y evaluar las propuestas de los funcionarios de la entidad	Equipo MECI de la entidad	2 Meses	Sugerencias atendidas / Sugerencias Implementadas
Implementar mecanismos para documentar el conocimiento y experiencia de los funcionarios de la entidad	Equipo MECI de la entidad	2 Meses	Ley General de Archivos implementadas
Establecer parámetros para el procesamiento de información secundaria	Equipo MECI de la entidad y Oficina de Planeación	2 Meses	Tabla de retención documental establecida
Crear controles para la protección de la información generada por la entidad	Equipo MECI de la entidad y Comité de Archivo	1 Mes	Ley General de Archivos implementadas
Desarrollar programas a la medida de las necesidades	Equipo MECI de la entidad y Oficina de Planeación y	4 Meses	Programas diseñados e implementados

de la entidad la cual capturen y procesen eficientemente los datos	Sistemas		
Tener identificados y definidos los insumos y productos de los sistemas de información	Equipo MECI de la entidad y Área de Sistemas	2 Meses	Sistema de Gestión de Calidad implementado

➤ **Componente de Comunicación Pública.**

**Cuadro 8. Planes de Acción para el Componente de Comunicación Pública**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	INDICADOR
Evaluar la utilidad y confiabilidad de la información que ha de ser comunicada a los usuarios internos	Equipo MECI de la entidad	3 Meses	Información entregada a los usuarios internos / Evaluación realizadas a la información entregada
Establecer los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad	Equipo MECI de la entidad	6 Meses	Sistema de Gestión de Calidad Implementado
Crear mecanismos de comunicación con las veedurías para el acceso de información confiable	Equipo MECI de la entidad	4 Meses	Sistemas de información con veeduría propuesto / Sistema de información con veeduría implementado
Difundir la información producida en la entidad coherente a la dirección a los funcionarios de la misma	Equipo MECI de la entidad	6 Meses	Sistema de Gestión de Calidad Implementado
Utilizar los medios de comunicación para la retroalimentación de la entidad y mejoramiento de procesos	Equipo MECI de la entidad	2 Meses	Sistema de Gestión de Calidad Implementado

Implementar planes estratégicos de comunicación para la adecuada utilización de los medios de comunicación internos y/o externos	Equipo MECI de la entidad	6 Meses	Planes estratégicos de comunicación propuesto / Planes estratégicos de comunicación evaluados para su implementación.
--	---------------------------	---------	---

El presupuesto estimado para la implementación del Subsistema de Control de Gestión por parte de la Alcaldía Municipal de Nariño es de \$5.000.000 de pesos los cuales están representados en los gastos necesarios para la capacitación que se debe realizar con el grupo de funcionarios durante el primer semestre de 2010.

## 7. AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL

Mecanismos de verificación y evaluación, el cual determina la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento.

Debe verificar la existencia de cada uno de los elementos así como evaluar su efectividad en los procesos en las áreas responsables y en la entidad. Se convierte en proceso periódico, en el cual participa los servidores que dirigen y ejecutan los procesos, según el grado de responsabilidad y autoridad para sus operaciones.

La Autoevaluación de Control debe verificar la efectividad del Sistema de Control Interno para procurar el cumplimiento de los planes, metas y objetivos previstos, constatando que el control este asociado a todas las actividades de la entidad y que se apliquen a los mecanismos de participación ciudadana; para ello se deberá aplicar una encuesta en la cual se encuentre involucrados los componentes del Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Ver Anexo LL.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo era la *Implementación Del Modelo Estándar De Control Interno En Su Primera Fase Para La Alcaldía Municipal De Nariño*, la Oficina de Control Interno , dentro del proceso de sensibilización y divulgación del Modelo Estándar de Control Interno "MECI" en todas las dependencias de la administración, se planteó la necesidad de dar a conocer a todo el personal que labora en el sector este modelo de control.

Para ello se diseñaron varias estrategias de difusión que permitieran llegar a la mayor cantidad posible de personal, de la manera más efectiva. Se inicio pues así el diseño de campañas comunicativas, que cumplieran con el objetivo de difundir y familiarizar a todo el personal, en el tema del MECI.

Desde esta dependencia se comenzó el planteamiento de varias propuestas de diseño, que permitieran crear una imagen institucional, amigable, cercana y recordable, que tuviera una simbología que remitiera los valores y estrategias necesarias e inherentes a este modelo. Se concreta que los componentes de esta fase arrojaron el resultado siguiente:

En cuanto al Desarrollo del **Talento Humano**:

1. Manual de Funciones y competencias laborales: Existe el manual de funciones para cada uno de los cargos, adoptado por decreto, el cual es socializado con cada servidor por parte de la oficina de recurso humano, este fue construido entre los mismos empleados.

2. Plan Institucional de Formación y Capacitación: Existe un plan de Formación y Capacitación, el cual fue construido con todos los empleados mediante un diagnóstico, a través de un formato de identificación de necesidades de formación y capacitación.

3. Programa de Inducción realizado a los servidores vinculados a la entidad: Se cuenta con un programa de Inducción, que se aplica a todas las personas que ingresan como empleados al Municipio, en este se describen entre otros: La misión, la visión, la política de calidad, los objetivos de la entidad, el reglamento interno de los empleados, el plan de desarrollo, el manejo del presupuesto, los programas de formación, de bienestar social y su manual de funciones.

4. Programa de Bienestar: Se creó el programa de Bienestar laboral, en el que se incluyen actividades de campo, trabajos en equipo, programas con la participación de todos los servidores de la entidad y desarrollo de actividades de vacaciones recreativas.

5. Plan de Incentivos: Se adoptó el Plan de Incentivos por decreto, en el que se incluyen aspectos tales como premiación a los mejores empleados, a los equipos de trabajo que presenten proyectos, salida de campo a las dependencias, estímulo en días de descanso a los mejores servidores públicos, entre otros aspectos que se tienen.

6. Sistema de Evaluación del desempeño acorde con la normativa que rige para la entidad: Los servidores públicos son evaluados de acuerdo con los parámetros establecidos en la ley, a esto se le agrega que se capacitan y se acompañan de manera individual para la concertación de los objetivos y para la verificación del cumplimiento de estos.

Entre los **Planes y Programas** en la Alcaldía Municipal de Nariño se pretende encontrar los siguientes aspectos:

1. La planeación de la entidad contempla: Desde la construcción del Plan de Desarrollo se elabora un diagnóstico con toda la comunidad, igualmente en el tema de MECI se realizó con todos los servidores un diagnóstico dentro de la línea de trabajo de gestión, para conocer la situación de los sistemas de control interno y de gestión de la calidad.

2. Documento diagnóstico estratégico: Con respecto a las líneas de la entidad, estas se evalúan en el mismo momento de la construcción del Plan de Desarrollo, y de igual manera por encuestas de retroalimentación de los clientes internos de la administración se evalúa este aspecto, para saber cuál debe ser el Plan de Mejora en este asunto.

3. La misión y visión institucionales adoptadas y divulgadas: - La adopción se lleva a cabo en el acuerdo de aprobación del Plan de Desarrollo, lo que permite contar con un periodo de cuatro años. – La divulgación se realiza en todos los medios de comunicación de la organización (página Web, boletines, intranet, etc.).- Igualmente dentro de la encuesta interna se pregunta cada año por la Visión y Misión a todos los servidores, y con esta información se evalúa en la revisión por la dirección se requiere la modificación o no de estas líneas estratégicas.

4. Objetivos Institucionales: Los objetivos son adoptados como parte integral de Plan de Desarrollo del Municipio y su difusión es permanente, debido a que la ejecución del Plan de desarrollo debe ser articulada a estos y por ende se evalúan de la misma manera que se hace con la visión y misión de la organización es decir anualmente.

5. Definición de indicadores de eficiencia y efectividad, que permiten medir y evaluar el avance de la ejecución de los planes y programas: - Dentro de los planes de acción y el Plan de Desarrollo se construyeron indicadores de eficiencia y efectividad para verificar su ejecución. – Con los procesos de construyeron tablero de indicadores que aportan a la medición de la gestión. –Se cuenta con una ficha de indicadores para hacer más fácil y práctica su inclusión.- asimismo, los proyectos cuentan con indicadores que posibilitan evaluar el cumplimiento de lo previsto en estos.

6. Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas: La administración municipal cuenta con dos procedimientos: el de retroalimentación con el cliente y el de medición de la satisfacción de los usuarios, con estos se evalúa permanentemente la percepción de los clientes con respecto a los servicios ofrecidos en la organización, y el seguimiento se da a través de la calificación que cada usuario le da a los programas en los que participa.

Por otra parte la **Estructura Organizacional**, se ha convertido en una estructura que facilita la gestión por procesos, por lo tanto se establece a la secretaría de gobierno como líder de los procesos, y sus equipos como el grupo de apoyo para poder ejecutar los procesos, además se definió una planta de cargos globalizada que permite el movimiento de aquellos empleados por niveles que se requieren en determinados momentos.

Además, teniendo en cuenta que dicha fase también hace hincapié en los indicadores, la administración ahora cuenta con un tablero de indicadores que permite conocer la eficiencia, eficacia y efectividad de los mismos, así como plantear análisis para la mejora, cuando se requiere.

La **Autoevaluación del Control**, cuenta con la página Web con un acceso a los actos administrativos más importantes los cuales aparecen por dependencia; además las actividades de sensibilización a los servidores sobre la cultura de la autoevaluación, tiene definidas campañas donde se entregan boletines semanales que recuerdan los valores y principios de control, se emiten comunicados por el correo interno difundiendo la cultura del autocontrol.

Por otra parte, la Auto Evaluación de la Gestión cuenta con:

1. Herramientas de autoevaluación de gestión definidos: En los procesos se definen las herramientas para la autoevaluación, asimismo, se cuenta con un software que permite establecer acciones de mejora que cada servidor puede sugerir para mejorar sus actividades, igualmente en el decreto estímulos e incentivos se plantea el reconocimiento a quienes mejoran sus actividades, reducen costos o tiempos en la prestación de los servicios.

2. Actividades de sensibilización a los servidores sobre la cultura de la autoevaluación: Esta es una difusión permanente por la intranet y por los medios internos de comunicación que se realiza desde la oficina de control interno.

Finalmente, como profesionales en Recursos Humanos o funcionarios de una organización, es nuestra responsabilidad el captar, desarrollar y retener el personal que incremente éste valor y que contribuya a la consecución de los objetivos de la organización alineados con la estrategia establecida.

Dentro de las prácticas más importantes del Desarrollo Organizacional se encuentran las intervenciones enfocadas a mejorar la eficiencia de las personas y las de los grupos con objeto de armonizar las relaciones interdepartamentales y, por consiguiente, optimizar los resultados de la organización total.

Los principales resultados de este plan de implementación se reflejan en la paulatina incorporación del control en los procedimientos de la entidad y una preocupación por entrar al ciclo de mejoramiento continuo. Se puede destacar entre los más importantes los logros en los valores institucionales, el Modelo de operación por procesos y la política de calidad.

*¿Cuáles son los principales resultados del proceso de Implementación?*

Los valores Institucionales construidos de forma participativa por los funcionarios de Alcaldía en el año 2008 y retomados en el 2009 son: respeto, pertenencia, responsabilidad y calidad.

*Respeto.* Es consideración, deferencia del otro. Reconocimiento de la legitimidad de otro para ser distinto. En la entidad el respeto se enmarca en el cumplimiento

de las funciones institucionales, con amabilidad, equidad y tolerancia, y son la base de la convivencia y el pilar fundamental de un ambiente cordial y amable.

*Pertenencia.* Es ser parte de algo, de una organización o reconocimiento de un conjunto. En la entidad se desarrollan las labores y productos con oportunidad, pulcritud y control, en donde cada funcionario asume la Alcaldía como propio y busca proyectar una imagen de calidad y compromiso ante la sociedad, los sectores socioeconómicos y la comunidad, con un alto sentido de responsabilidad y cumplimiento de las normas y procedimientos, de manera que pueda darse planeación y ejecución oportuna de las actividades.

*Honestidad.* Es integridad del individuo en sus acciones y palabras, es proceder con honradez y decencia. En la entidad la honestidad se manifiesta en una actitud de reconocimiento y sinceridad hacia los demás. Esa actitud significa aceptación y confianza en el trabajo de los compañeros ya que incorpora la crítica constructiva como dinámica esencial en la construcción del trabajo en equipo.

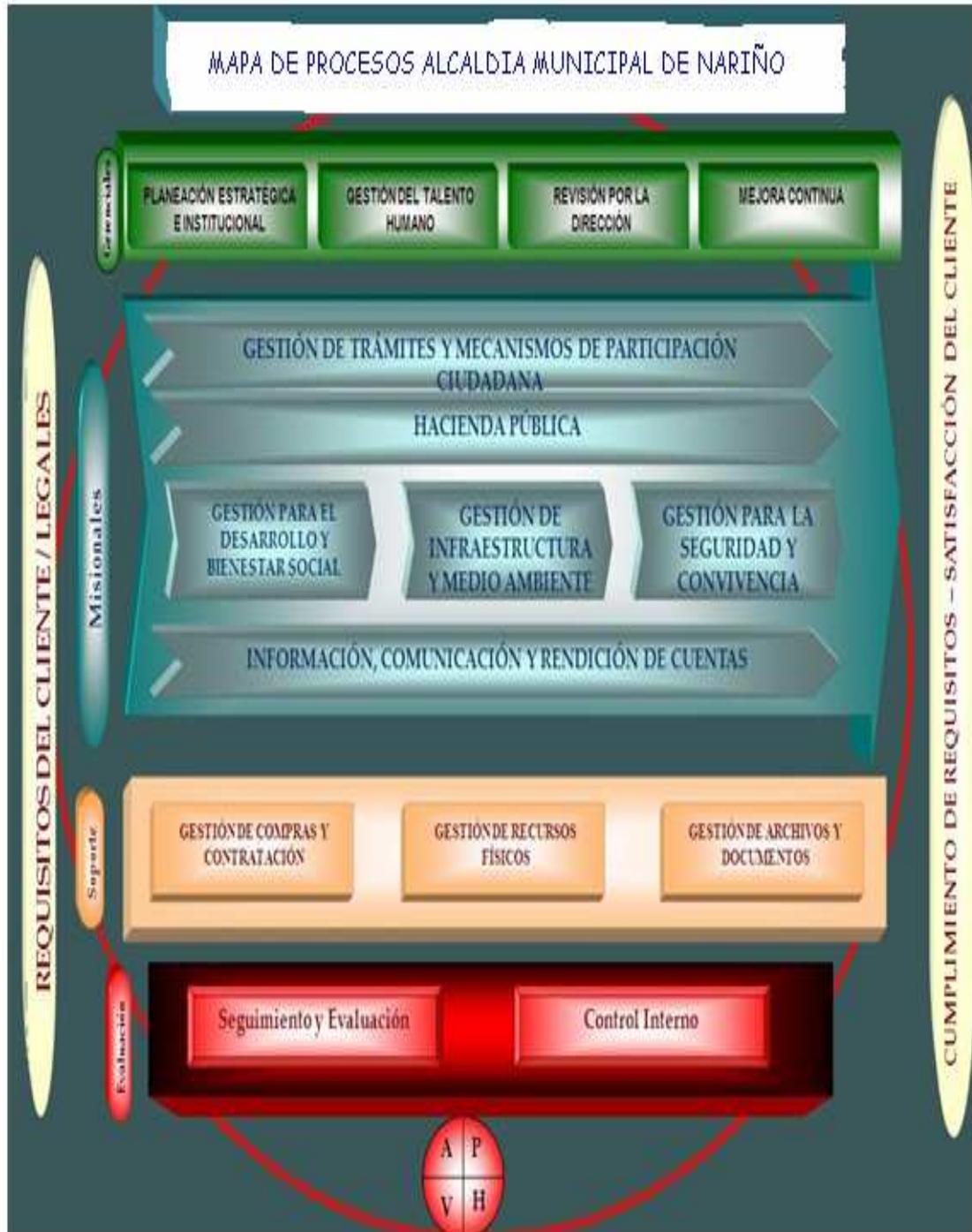
*Responsabilidad.* En la Alcaldía de Nariño la responsabilidad se manifiesta en la realización de las labores con calidad y oportunidad, se responde correctamente por los propios actos, se reconoce y hace cargo de las acciones.

*Calidad.* Se realizan las actividades con mejores y mayores esfuerzos en cada una de las dependencias que se encomienda; las cosas se hacen con una gran convicción y actitud de servicio, lo cual genera resultados muy superiores a los que se espera. Además, se entrega a los usuarios lo que solicitan y se da un valor agregado en cada una de las funciones que se realizan.

### ***El Modelo de Operación por procesos.***

El segundo gran logro de la implementación es el Modelo de operación por procesos de la entidad con sus respectivas caracterizaciones, cada funcionario y por lo tanto cada dependencia actúa y ejecuta sus funciones tomando como base para su trabajo el modelo, cuyo diseño de este está enmarcado sobre nuevas bases y reestructuraciones realizadas con la participación de cada uno de los colaboradores; este modelo está representado gráficamente como sigue a continuación.

Figura 13. Mapa de Procesos Alcaldía Municipal de Nariño



Las principales evidencias en cuanto a los resultados obtenidos con la implementación del Modelo Estándar de Control Interno son las siguientes:

**Figura 14. Capacitación y Sensibilización Modelo Estándar de Control Interno**



Capacitación realizada sensibilizar y dar a conocer el Modelo Estándar de Control Interno en la Entidad.

**Figura 15. Capacitación en Atención y servicio al usuario**



Capacitación realizada y enfocada en el Mejoramiento en Atención al Usuario en la Alcaldía Municipal de Nariño

**Figura 16. Capacitación en Código de ética de la entidad**



Reunión donde se incluye a todos los funcionarios y se les da a conocer el Código de Ética, el Manual de Procesos, Manual de Procedimientos, Manual de Conducta y lineamientos generales en las entidades públicas.

**Figura 17. Talento Humano Comprometido con el Control Interno**



Funcionaria haciendo uso del Manual de Procesos y Procedimientos.

**Figura 18. Nuevas herramientas en Sistemas de Información**



Procesos más eficientes, tomando como base el funcionario el Manual de Procedimientos, además de mejores herramientas de trabajo para ejecutarlos.

**Figuras 19. Información seleccionada y clasificada según la Normatividad exigida por la Ley de Archivo**



Manejo, clasificación y Selección de información que facilita la comunicación entre las dependencias y entes de control interno.

## 8. CONCLUSIONES

La Alcaldía está avanzando en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno mediante los trabajos realizados con el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

La Alcaldía cuenta con el comité coordinador del Sistema de Control el cual está al tanto del diagnóstico realizado del MECI.

La Alcaldía cuenta con diversos elementos de los exigidos por el MECI, pero es necesario fortalecer otros de ellos, especialmente la Administración de Riesgo, indicadores de procesos, desarrollar la Operación por procesos y la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública (NTCGP 1000), planes de mejoramiento por procesos e individual.

Los funcionarios utilizan los elementos del MECI sin conocer su procedimiento.

En la encuesta aplicada para hallar el grado de cumplimiento del elemento Acuerdos, Compromiso o protocolo Ético tenemos que el 14% encuestados respondieron que no se cumple el Elemento de Eticidad en la entidad, así mismo el 29% de los encuestados dicen que se cumple insatisfactoriamente y con un 57% de los encuestados indican que el elemento se cumple aceptablemente.

En la encuesta aplicada para hallar el grado de cumplimiento del elemento Desarrollo del Talento Humano se observó que el 20% de los encuestados contestaron que no se cumple los criterios expuestos en la encuesta, por otro lado el 27% de los encuestados revelan que se cumple insatisfactoriamente y el 73% del total de los encuestados respondieron que se cumple aceptablemente.

En la encuesta aplicada para hallar el grado de cumplimiento del elemento Estilo de Dirección, el 13% de los encuestados revelan que los criterios expuestos en la encuesta no se cumplen, mientras un 14% de los encuestados afirman que se cumplen insatisfactoriamente, mientras un 73% de los encuestados contestaron que se cumple aceptablemente.

En la encuesta aplicada para hallar el grado de cumplimiento del elemento Planes y Programas, el 23% de los encuestados contestaron que el elemento se cumple insatisfactoriamente, un 38% de los encuestados dicen que el elemento de planes y programas se cumple en alto grado.

En la encuesta aplicada para hallar el grado de cumplimiento del elemento Estructura organizacional, un 18% de los encuestados afirman que el elemento se

cumple insatisfactoriamente y un 82% del total de los encuestados respondieron que se cumple aceptablemente.

En la encuesta aplicada para hallar el grado de cumplimiento del elemento Información Primaria, un 11% de los encuestados afirman que en la entidad la información primaria se cumple insatisfactoriamente, mientras que un 89% de los encuestados respondieron que este elemento se cumple aceptablemente.

En la encuesta aplicada para hallar el grado de cumplimiento del elemento Información Secundaria, un 50% de los encuestados contestaron que el elemento de información Secundaria se cumple insatisfactoriamente, mientras que el porcentaje restante correspondiente al 50% de los encuestados respondieron que el elemento se cumple aceptablemente.

En la encuesta aplicada para hallar el grado de cumplimiento del elemento Sistemas de Información, un 46% de los encuestados dicen que el elemento se cumple insatisfactoriamente, mientras que el 54% de los encuestados afirman que el elemento se cumple aceptablemente.

En la encuesta aplicada para hallar el grado de cumplimiento del elemento Comunicación Organizacional, un 40% de los encuestados respondieron que la comunicación Organizacional dentro de la entidad se cumple insatisfactoriamente y un 60% de los encuestados afirman que este elemento se cumple aceptablemente.

En la encuesta aplicada para hallar el grado de cumplimiento del elemento Comunicación Informativa un 37% de los encuestados afirman que este elemento se cumple insatisfactoriamente, mientras que un 63% de los encuestados afirmaron que este elemento se cumple aceptablemente.

En la encuesta aplicada para hallar el grado de cumplimiento del elemento Medios de Comunicación, un 43% de los encuestados contestaron que la entidad cumple insatisfactoriamente con el elemento Medios de Comunicación, mientras que el 57% de los encuestados respondieron que la entidad cumple aceptablemente con este elemento.

## RECOMENDACIONES

Dar continuidad a los procesos de capacitación de la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública (NTCGP 1000), con el fin de documentar los procesos existentes, identificar controles e indicadores y establecer plan de mejoramiento a nivel de procesos.

Retomar la actualización y ajuste de riesgo existente y complementarlo con políticas de administración y manejo de riesgos.

Fortalecer las Oficinas de Control Interno con personal que pueda hacer seguimiento puntual al avance del MECI.

Motivar al apoyo del personal y la activa participación del Equipo MECI y del grupo directivo desde el rol asignado en el proceso al que hace referencia el MECI.

Fortalecer la evaluación de desempeño como base para establecer los planes de mejoramiento individual.

Realizar trabajos o capacitaciones a los funcionarios que no conocen los elementos del MECI o que respondieron en las encuestas con el valor mas bajo.

Ampliar el presupuesto para colocar en marcha las actividades del plan de acción para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

Detener la fuga del personal capacitado en el Sistema de Gestión de Calidad y del Modelo Estándar de Control para evitar detener el proceso de implantación del Modelo Estándar de Control Interno.

Cumplir con la Ley 872 de 2003 la cual crea el Sistema de Gestión de Calidad y con el decreto 1599 de 2005 por el cual se debe adoptar el Modelo Estándar de Control Interno (MECI 1000:2005)

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003. 233 p.

MENDEZ Carlos E., Metodología – diseños y Desarrollo del Proceso de investigación, tercera edición, Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2003.250 p.

ICONTEC. Norma Técnica Colombiana. NTC 1486 5ª Actualización. Marzo 2003.150 p.

OROZCO Arturo J, Investigación de Mercados Concepto y Practica, Primera Edición, Colombia: Editorial Norma S.A. 1999. 240 p.

GARCIA González Jaime, El Sistema de Control Interno, Una Forma Practica de Conceptualizarlo Estructurarlo Desarrollarlo Aplicarlo y Evaluarlo, Primera Edición, Cali – Colombia, Editorial Autoediciones. 1999. 189 p.

MANTILLA Samuel A, Control Interno Estructura Conceptual Integrada, Herramientas de Evaluación Reporte a partes Externas Estructura Conceptual Resumen Ejecutivo. Segunda Edición, Colombia, Editorial Ecoe Ediciones, 2000. 230 p.

ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo. Control Interno y Fraudes, con Base a los Ciclos Transaccionales “Análisis de Informe COSO”. Primera Edición, Bogotá – Colombia, Editorial Ecoe Ediciones, 2004. 260 p.

ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo. La gerencia del riesgo y el nuevo enfoque de control interno planteado por el “COSO”. Segunda Edición, Bogotá – Colombia, Editorial Ecoe Ediciones, 2001.150 p.

ALEKSEY HERRERA, Robles. Ley 872. Universidad del Norte (Ediciones Uninorte) Colección Jurídica 2006. Segunda Edición (2009, Segunda reimpresión) 340 p.

NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. Decreto 4110 de 2004 adopta la NTCGP 1000:2004.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 159920-05-2005 Diario Oficial No. 45.917 de 23 de mayo de 2005

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. ISO, Ginebra, 2000. 23 pp. (ISO 9001:2000).

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. Fundamentos y vocabulario. ISO, Ginebra, 2000. 29 pp. (ISO 9000: 2000).

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. Recomendaciones para la mejora del desempeño. Ginebra, 2000. 56 pp. (NTC-ISO 9004:2000).

DIRECTRICES PARA LA AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE LA CALIDAD Y/O AMBIENTE. Ginebra, 2002. 31 (NTC-ISO 19011:2002). 220 p.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. NORMAS TÉCNICAS DE EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA. PROGRAMA PRESIDENCIAL DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN. Bogotá, Presidencia de la República, 2002.

## NETGRAFIA

Disponible en:

[www.udistrital.edu.co/comunidad/.../meci/.../que\\_es\\_meci\\_sgc.doc](http://www.udistrital.edu.co/comunidad/.../meci/.../que_es_meci_sgc.doc)

[www.supersolidaria.gov.co/meci.php](http://www.supersolidaria.gov.co/meci.php)

[www.contraloriavalledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id](http://www.contraloriavalledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id)

[www.digital.unal.edu.co/.../MODELO%20ESTANDAR%20DE%20CONTROL%20INTERNETNO... –](http://www.digital.unal.edu.co/.../MODELO%20ESTANDAR%20DE%20CONTROL%20INTERNETNO...)

[www.dafp.gov.co/index.php?...meci... –](http://www.dafp.gov.co/index.php?...meci...)

[www.sena.edu.co/Portal/Implementación+MECI/](http://www.sena.edu.co/Portal/Implementación+MECI/)

# ANEXOS

**ANEXO A. ENCUESTA PARA LA REALIZACION DEL DIAGNOSTICO MECI  
1000:2005**

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>		<b>CALIFICACION</b>
<b>ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ETICOS:</b>		
1	1 ¿Existe un código o documento orientador de los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos?	
2	2 ¿Los servidores públicos conocen los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos?	
3	3 ¿Los Acuerdos Éticos operan en las relaciones con los funcionarios y con las diferentes partes interesadas internas y externas?	
4	4 ¿La entidad tiene habilidad para detectar violaciones a los Acuerdos Éticos?	
<b>DESARROLLO TALENTO HUMANO</b>		
5	1 ¿Existen perfiles para cada uno de los cargos?	
6	2 ¿Existen políticas que permiten la ejecución de los procesos de selección, inducción, reinducción, capacitación y evaluación del desempeño?	
7	3 ¿Se han identificado procesos de Selección, Inducción, Reinducción, capacitación y evaluación del desempeño?	
8	4 ¿Existen políticas de Bienestar Social?	
9	5 ¿Las políticas y procedimientos de Desarrollo del Talento Humano son difundidos y conocidos en todos los niveles de la Entidad?	
<b>ESTILO DE DIRECCION:</b>		
10	1 ¿La alta dirección esta comprometida con los objetivos, principios y fundamentos del Sistema de Control Interno?	
11	2 ¿Los directivos dan cumplimiento a las políticas y practicas de Desarrollo del Talento Humano?	
12	3 ¿Los directivos acatan los Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos de la Entidad?	
13	4 ¿La alta dirección se compromete con la asignación y uso mesurado y racional de los recursos?	
14	5 ¿La alta dirección cumple con los métodos, procedimientos, políticas y objetivos propios del Control Interno?	

15	6	¿La alta dirección establece acciones a las recomendaciones provenientes de la Autoevaluación de la Gestión?	
<b>PLANES Y PROGRAMAS:</b>			
16	1	¿Elabora la entidad los Planes y Programas Estratégicos y Operativos en cumplimiento de la normatividad existente?	
17	2	¿Existe compromiso de la alta dirección con la ejecución de los planes y programas requeridos para el cumplimiento de la función constitucional y legal de la Entidad?	
18	3	¿Los servidores públicos conocen y están comprometidos con los Planes y programas pertinentes para el desarrollo de su función?	
19	4	¿Los Planes y Programas son divulgados a los diferentes públicos tanto internos y externos que tienen relación con la Entidad?	
<b>MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS:</b>			
20	1	¿La entidad basa su gestión en un Modelo de Operación por procesos?	
21	2	¿El Modelo de Operación contiene la definición de macroprocesos estratégicos, misionales y de apoyo?	
22	3	¿Existe armonía entre los macroprocesos con el conjunto de Planes y Programas que rigen a la Entidad?	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:</b>			
23	1	¿Existe coherencia y armonía de la estructura organizacional con el Modelo de Operación por procesos de la Entidad?	
24	2	¿Existen manuales que detallen actividades secuenciales que se requieren para el ejercicio de cada uno de los cargos?	
25	3	¿La estructura Organizacional permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los Planes y Programas de la Entidad?	
26		¿La estructura Organizacional está adaptada a las necesidades cambiantes del entorno y evaluación contingencia de los aspectos externos (estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad)?	
<b>CONTEXTO ESTRATEGICO</b>			

27	1	¿Se identifican las oportunidades y amenazas generadas por el entorno, con base en el análisis de información externa y el análisis estratégico elaborado para el diseño de los Planes y Programas?	
28	2	¿Se aplica una metodología apropiada para el análisis del Contexto Estratégico de la Entidad?	
29	3	¿Se cuenta con la participación de servidores públicos de los diferentes niveles en el análisis del Contexto Estratégico?	
30	4	¿Existen procesos de autoevaluación permanente que verifiquen la validez del Contexto Estratégico con la ocurrencia de riesgos en la operación de la entidad?	
		<b>IDENTIFICACION DE RIESGOS:</b>	
31	1	¿La metodología de identificación de Riesgos se aplica en todos los niveles que conforman el Modelo de Operación por Procesos de la Entidad?	
32	2	¿Se describen adecuadamente cada uno de los riesgos que afectan el desempeño de los macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades?	
33	3	¿La alta dirección está comprometida con la definición y acatamiento de las políticas de Administración de Riesgos?	
34	4	¿Las políticas de Administración de Riesgos se aplican en todos los niveles y por parte de todos los servidores Públicos de la Entidad?	
35	5	¿Existen parámetros que obligan a la revisión periódica de las políticas de Administración de Riesgos y su adaptación a las diferentes circunstancias que puede atravesar la Entidad?	
		<b>POLITICAS DE OPERACIÓN:</b>	
36	1	¿Existe coherencia entre las políticas de Operación y las Políticas de Administración de Riesgos?	
37	2	¿Todos los servidores conocen y entienden las Políticas de Operación?	
38	3	¿Las políticas de operación son aplicadas en todos los niveles y por parte de todos los servidores de la Entidad?	
		<b>PROCEDIMIENTOS:</b>	

39	1	¿Existe procedimientos que describen la manera de llevar a cabo las actividades de la Entidad?	
40	2	¿Existe coherencia en la definición de los perfiles de los cargos en relación con los procedimientos definidos para dar cumplimiento a los objetivos de cada proceso?	
41	3	¿Los servidores conocen los procedimientos y responsabilidades a su cargo?	
42	4	¿Los procedimientos garantizan el cumplimiento de los objetivos de los procesos?	
		<b>CONTROLES:</b>	
43	1	¿La alta dirección está comprometida con la definición y divulgación de controles?	
44	2	¿Todos los funcionarios conocen y atienden el sentido de la inclusión de los controles preventivos, detectivos, de protección y correctivos en las actividades que cada uno de ellos debe llevar a cabo para lograr los propósitos institucionales?	
45	3	¿Están establecidas las decisiones a tomar o las acciones a realizar en caso ineficiente de los controles?	
46	4	¿Están definidos los parámetros que obliguen a la revisión periódica y adaptación de los controles a las diferentes circunstancias que puede atravesar la Entidad?	
		<b>INDICADORES:</b>	
47	1	¿Existe coherencia entre el diseño de indicadores de resultado y los objetivos definidos en los planes y programas de la entidad?	
48	2	¿Existe coherencia entre el diseño de indicadores y los objetivos de los Macroprocesos y procesos del Modelo de operación (mapa de procesos)?	
49	3	¿Existe coherencia entre el diseño de los indicadores que miden el desempeño de los servidores públicos y las políticas y prácticas definidas en el Desarrollo del Talento Humano?	
50	4	¿Existe coherencia en el diseño de los indicadores que miden el desempeño de los servidores públicos con los objetivos y resultados del proceso al que se encuentra asignado?	
		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	

51	1	¿El manual de procedimientos incluye los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos, las políticas de Desarrollo del Talento Humano, los Planes y Programas y las políticas de Administración de Riesgos?	
52	2	¿En el manual de procedimientos se incluyen los normogramas de los procesos?	
53	3	¿Existen procesos de divulgación y capacitación tendientes a fortalecer el uso del Manual de Procedimientos?	
		<b>INFORMACION PRIMARIA:</b>	
54	1	¿Existe cultura para obtener la información relacionada con el entorno, la comunidad y demás grupos de interés?	
55	2	¿Se cumple con la normatividad vigente sobre la existencia de medios que permitan recibir, procesar y dar respuesta a la comunicación y partes interesadas en forma eficiente y oportuna?	
56	3	¿Existen medios efectivos que permiten recibir, manejar y dar respuesta a las quejas y reclamos de los grupos de interés?	
57	4	¿La información primaria es tenida en cuenta por los servidores públicos para la implementación de las acciones y decisiones organizacionales?	
		<b>INFORMACION SECUNDARIA:</b>	
58	1	Existen fuentes de información secundaria debidamente determinadas y canalizadas para el logro de los objetivos institucionales?	
59	2	¿La totalidad de los procesos/subprocesos de la entidad contemplan las salidas de información necesaria a los grupos de interés internos y externos?	
60	3	¿La información secundaria se divulga y socializa entre los servidores de la entidad?	
61	4	¿La información secundaria se utiliza en la rendición de cuentas e información a los diferentes grupos de interés?	
		<b>SISTEMAS DE INFORMACION:</b>	
62	1	¿Existen sistemas de información que canalizan la información que se genera a nivel institucional y la administran adecuadamente para su posterior utilización?	

63	2	¿Los sistemas de información son utilizados por los servidores públicos para cumplir de manera eficiente sus responsabilidades en relación con la función de la entidad?	
64	3	¿Los servidores públicos conocen los sistemas de información que posee la entidad?	
65	4	¿La información generada por los sistemas de Información cumple con los parámetros de calidad requeridos?	
		<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIÓN:</b>	
66	1	¿Se determina claramente la información que será comunicada a los servidores públicos de la entidad?	
67	2	¿Están establecidas las responsabilidades de comunicación interna que cada servidor público tiene con los demás servidores para el ejercicio de sus cargos?	
68	3	¿Son pertinentes y oportunos los procesos de divulgación de los propósitos, estrategias, planes, políticas y manera de llevarlos a cabo?	
		¿Las partes interesadas adquieren comprensión sobre los propósitos de la entidad a partir de los procesos de comunicación interna?	
		<b>COMUNICACIÓN INFORMATIVA:</b>	
69	1	¿Se tienen definidas las partes interesadas externos a quienes se tiene la obligación de comunicar los proyectos, su ejecución y los resultados obtenidos por la entidad?	
70	2	¿Se tiene definida la información que será comunicada a cada uno de los públicos identificados?	
71	3	¿Están establecidas claramente las responsabilidades de comunicación externa en cada uno de los procesos y actividades que configuran la operación de la Entidad?	
72	4	¿Se evalúa la utilidad, oportunidad y confiabilidad de la información que ha de ser comunicada a los públicos externos?	
73	5	¿Los procesos de Rendición de la Cuenta a los organismos de control del Estad son pertinentes y oportunos?	
		<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN:</b>	

74	1	¿Existe la responsabilidad por el manejo de los Medios de Comunicación para que satisfagan los fines perseguidos por la Comunicación Organizacional?	
75	2	¿Los medios de comunicación utilizados son coherentes con los propósitos de comunicación externa?	
76	3	¿Se mide la efectividad de los medios de comunicación sobre los públicos externos?	
77	4	¿Se mide la efectividad de los medios de comunicación sobre los públicos internos?	
78	5	¿Las diferentes instancias de la Entidad le dan un apropiado manejo a los Medios de Comunicación?	
		<b>AUTOEVALUACION DEL CONTROL:</b>	
79	1	¿Se difunden los mecanismos e instrumentos utilizados para la realización de la Autoevaluación del Control?	
80	2	¿Los servidores de la Entidad comprenden los propósitos, metodologías e instrumentos requeridos para la Autoevaluación del Control?	
81	3	¿Las fuentes de información e instrumentos utilizados para la Autoevaluación del Control son pertinentes?	
82	4	¿Existe representación de todos los servidores en la realización de la Autoevaluación del Control?	
		<b>AUTOEVALUACION A LA GESTION:</b>	
83	1	¿Los servidores públicos del nivel directivo de la Entidad comprenden la importancia del monitoreo permanente de los indicadores a los macroprocesos, procesos, subprocesos, planes y programas a su cargo?	
84	2	¿Durante el proceso de evaluación e informe de los indicadores participan todos los servidores públicos de los diferentes niveles?	
85	3	¿Las acciones de mejoramiento son coherentes con el resultado del análisis de indicadores?	
86	4	¿Se discuten los resultados del análisis de indicadores con todos los servidores públicos responsables de los procesos y planes institucionales?	
		<b>EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:</b>	
87	1	¿Se cumplen los objetivos, principios y fundamentos del Sistema de Control Interno en la Entidad?	

88	2	¿La efectividad de los elementos, componentes, componentes y subsistemas en su interacción apoyan el cumplimiento de los objetivos de la entidad?	
89	3	¿Se generan observaciones de control interno a los directivos de las áreas sobre las deficiencias significativas que requieren especial atención por parte de ellos?	
90	4	¿Se presentan los informes de control interno a la alta dirección y al órgano consultor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno de las entidades del orden Nacional y Territorial?	
<b>AUDITORIA INTERNA:</b>			
91	1	¿Se cuenta con métodos, procedimientos y herramientas que apoyen los procesos de evaluación independiente?	
92	2	¿En los procesos de auditoría se incorpora la planeación, ejecución, elaboración de informes y seguimiento?	
93	3	¿Se definen acuerdos sobre las acciones de mejoramiento con las diferentes áreas de la entidad?	
<b>PLAN DE MEJORAMINETO INSTITUCIONAL:</b>			
94	1	¿La entidad elabora anualmente un Plan de Mejoramiento Institucional?	
95	2	¿El plan de mejoramiento institucional involucra las acciones de Mejoramiento a nivel de Macroproceso, Procesos, subprocesos derivados de la Autoevaluación por área organizacional?	
96	3	¿El plan de Mejoramiento Institucional contempla las recomendaciones de mejoramiento generadas por la evaluación independiente del Sistema de Control Interno?	
97	4	¿El plan de Mejoramiento Institucional contempla las recomendaciones emitidas por el órgano de control Fiscal competente?	
98	5	¿El plan de Mejoramiento Institucional contempla niveles de responsabilidad, términos de ejecución y recursos?	
99	6	¿Los servidores públicos de la Entidad conocen el Plan de Mejoramiento Institucional?	
<b>PLANES DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS:</b>			

100	1	¿Existe coherencia entre los planes de mejoramiento por procesos y la función específica encargada a cada área organizacional de la entidad?	
101	2	¿Los servidores públicos de la dependencia conocen el Plan de Mejoramiento por procesos de su área?	
102	3	¿Los planes de mejoramiento por procesos tienen en cuenta las recomendaciones derivadas de la evaluación, en lo que corresponde a cada área organizacional?	
103	4	¿Los planes de mejoramiento por procesos contemplan niveles de responsabilidad, términos de ejecución y recursos?	
104	5	¿Los planes de mejoramiento por procesos tienen en cuenta las recomendaciones emitidas por los órganos de control fiscal en lo pertinente a cada área organizacional?	
		<b>PLANES DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL:</b>	
	1	¿Existe coherencia entre los planes de mejoramiento individual y las funciones que desarrolla la entidad?	
	2	¿Los servidores públicos elaboran planes de mejoramiento individuales tomando como base los resultados de la autoevaluación del Control y de Gestión?	
	3	¿Los planes de mejoramiento individual se encuentran asociados a las funciones de cada cargo, en particular a sus objetivos de desempeño?	
4	¿La calificación de desempeño del servidor público se encuentra directamente relacionada a su función, objetivos de desempeño y capacidad de llevar a cabo las acciones de mejoramiento relativas a los procesos que se le han asignado?		

**Cuadro 9. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DEL DIAGNÓSTICO MECI**

<b>SISTEMA MECI</b>	<b>Puntaje por componente</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Puntaje por subsistema</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Puntaje del sistema</b>	<b>Interpretación</b>
<b>SUSBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO</b>				<b>INSUFICIENTE</b>		
<b>COMPONENTE DE AMBIENTE DE CONTROL</b>	2.98	<b>INSUFICIENTE</b>	2.75	<b>INSUFICIENTE</b>		
<b>COMPONENTE DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>	2.78	<b>INSUFICIENTE</b>				
<b>COMPONENTE DE ADMINISTRACION DE RIESGO</b>	2.48	<b>INSUFICIENTE</b>				

49

<b>SISTEMA MECI</b>	<b>Puntaje por componente</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Puntaje por subsistema</b>		<b>Puntaje del sistema</b>	<b>Interpretación</b>
<b>SUSBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACION</b>						
<b>COMPONENTE DE AUTOEVALUACION</b>	2,75	<b>INSUFICIENTE</b>	2,70			
<b>COMPONENTE DE EVALUACION INDEPENDIENTE</b>	2,67	<b>INSUFICIENTE</b>				
<b>COMPONENTE DE PLANES DE MEJORAMIENTO</b>	2,69	<b>INSUFICIENTE</b>				

<b>SISTEMA MECI</b>	<b>Puntaje por componente</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Puntaje por subsistema</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Puntaje del sistema</b>	<b>Interpretación</b>
<b>SUSBSISTEMA DE CONTROL DE GESTION</b>						
<b>COMPONENTE DE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	2,3	<b>INSUFICIENTE</b>	2,67	<b>INSUFICIENTE</b>	2,71	<b>INSUFICIENTE</b>
<b>COMPONENTE DE INFORMACION</b>	2,83	<b>INSUFICIENTE</b>				
<b>COMPONENTE DE COMUNICACIÓN PUBLICA</b>	2,87	<b>INSUFICIENTE</b>				

<b>RANGOS DE INTERPRETACIÓN DEL DIAGNOSTICO MECI</b>		
<b>RANGO</b>	1.0 - 1.9	<b>Insuficiencia Critica</b>
<b>RANGO</b>	2.0 - 2.9	<b>Insuficiente</b>
<b>RANGO</b>	3.0 -3.9	<b>Adecuado</b>
<b>RANGO</b>	4.0 - 5.0	<b>Satisfactorio</b>

**ANEXO B**  
**Encuesta Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos**

Diagnostico Ético - encuesta de Opinión		
Componente: Ambiente de control		
Elemento: Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos		
Área:		
Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración: Valor Descripción: 0 No sabe 1 No se cumple 2 Se cumple insatisfactoriamente 3 Se cumple aceptablemente 4 Se cumple en alto grado 5 Se cumple plenamente		
No	Afirmación	Valoración
1	Existe un documento o código de ética que contenga los Acuerdos, compromisos o Protocolos Éticos Si valora "No Se cumple" no valore las afirmaciones que siguen a continuación.	
2	Este documento o código de ética fue elaborado mediante el dialogo y la participación de empleados y directivos.	
3	Se difunden los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos a todos los servidores de la Entidad	
4	El documento o código de ética se adopto con la participación de los representantes de las dependencias de la entidad	
5	Se han puesto en marcha políticas y estrategias de gestión para aplicar el documento o código de ética en todas las dependencias	
6	Se difunden los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos a la ciudadanía o las personas u organizaciones interesadas en gestión de la entidad	
7	Para la solución de los conflictos internos se consideran los parámetros del código de ética	
	(*)Marque "No Sabe" en el caso en que la afirmación hable de un tema o asunto en el que usted definitivamente no puede opinar porque no tiene ninguna clase de conocimiento al respecto.	

**ANEXO C**  
**Encuesta Desarrollo del Talento Humano**

Diagnostico Gestión de Talento Humano - encuesta de Opinión		
Componente: Ambiente de control		
Elemento: Desarrollo del Talento Humano		
Área:		
Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración: Valor Descripción: 0 No sabe 1 No se cumple 2 Se cumple insatisfactoriamente 3 Se cumple aceptablemente 4 Se cumple en alto grado 5 Se cumple plenamente		
No	Afirmación	Valoración
1	El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos	
2	Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos.	
3	Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones.	
4	La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos.	
5	Los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad.	
6	La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación.	
7	Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo.	
8	La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en el puesto de trabajo	
9	La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral	

10	La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios
11	Se está o ya se diseño un sistema institucional de evaluación del desempeño que cumpla las orientaciones legales y los criterios dados por la Comisión Nacional del Servicio Civil.
12	Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores.
13	La entidad cuenta con mecanismos internos y/o con apoyo externo para la selección de servidores del nivel gerencial.
14	Se evalúa la gestión de los gerentes públicos a través de los acuerdos de gestión.
15	Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano.
	(*) Marque "No sabe" en el caso en que la afirmación hable de un tema o asunto en el que usted definitivamente no puede opinar porque no tiene ninguna clase de conocimiento al respecto.

**ANEXO D**  
**Encuesta Estilo de Dirección**

Diagnostico Estilo de Dirección - Encuesta de Opinión		
Componente: Ambiente de control		
Elemento: Estilo de Dirección		
Área:		
Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración: Valor Descripción: 0 No sabe 1 No se cumple 2 Se cumple insatisfactoriamente 3 Se cumple aceptablemente 4 Se cumple en alto grado 5 Se cumple plenamente		
No	Afirmación	Valoración
1	La alta dirección guía y orienta las acciones de la entidad pública al cumplimiento de su objeto.	
2	Los directivos tienen conocimiento sobre las funciones de la entidad.	
3	Las actuaciones de la alta dirección generan confianza en los servidores.	
4	El estilo de dirección facilita la participación de los servidores públicos en los diferentes procesos de la entidad.	
5	El estilo de dirección facilita la participación de las partes interesadas y la ciudadanía para ejercer el control social.	
6	La alta dirección delega responsabilidades que contribuyen a la oportuna toma de decisiones.	
7	Existe compromiso de la alta dirección con el diseño y cumplimiento de las políticas y prácticas del desarrollo del talento humano.	
8	Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos.	
9	El estilo de dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos.	
10	Existe compromiso de la alta dirección con las políticas y objetivos del Control Interno.	

11	La alta dirección asume la responsabilidad de las acciones del mejoramiento y compromisos adquiridos con los entes de control del estado.
12	Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad.
13	Los directivos tienen en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores para asignar las cargas de trabajo.
14	La alta dirección trata de manera respetuosa a los servidores públicos de la entidad.
15	La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización.

**ANEXO E**  
**Encuesta Planes y Programas**

Diagnostico Planes y Programas - Encuesta de Opinión		
Componente: Direccionamiento Estratégico		
Elemento: Planes y Programas		
Área:		
Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:		
Valor Descripción:	3 Se cumple aceptablemente	
0 No sabe	4 Se cumple en alto grado	
1 No se cumple	5 Se cumple plenamente	
2 Se cumple insatisfactoriamente		
	Afirmación	Valoración
1	Conozco las competencias y funciones asignadas a la entidad por la Constitución o la Ley.	
2	Conozco la misión de la entidad	
3	Conozco la visión de la entidad	
4	Hay coherencia entre la misión, las competencias y las funciones asignadas a la entidad por la Constitución o la Ley.	
5	Hay coherencia entre la visión, las competencias y las funciones asignadas a la entidad por la Constitución o la Ley.	
6	Conozco los planes de gestión anual y la misión y visión.	
7	Hay coherencia entre los planes de gestión anual y la misión y visión	
8	Existe coherencia entre los objetivos del plan de gestión anual y las necesidades de la ciudadanía.	
9	Se ejecutan los planes de gestión anual.	
10	Se hace seguimiento a los planes de gestión anual	
11	Se ajustan los planes de gestión anual con base en los resultados del seguimiento.	
12	Se evalúan los planes de gestión anual.	
13	Los resultados obtenidos responden a lo planeado.	
(*) Marque "No sabe" en el caso en que la afirmación hable de un tema o asunto en el que usted definitivamente no puede opinar porque no tiene ninguna clase de conocimiento al respecto.		

**ANEXO F**  
**Encuesta Estructura Organizacional**

Diagnostico Estructura Organizacional - encuesta de Opinión		
Componente: Direccionamiento Estratégico		
Elemento: Estructura Organizacional		
Área:		
Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:		
Valor Descripción:		
0 No sabe		
1 No se cumple		
2 Se cumple insatisfactoriamente		
3 Se cumple aceptablemente		
4 Se cumple en alto grado		
5 Se cumple plenamente		
No	Afirmación	Valoración
1	La estructura organizacional actual permite cumplir las funciones que le asigna la Constitución y/o la ley a la entidad	
2	La estructura organizacional se adapta a los cambios del entorno (político, económico y social)	
3	La estructura organizacional garantiza la cobertura de servicios a todos las partes interesadas.	
4	Existe articulación y coordinación entre las funciones que realizan las áreas organizacionales que conforman la estructura de la entidad.	
5	Las áreas organizacionales de la estructura permiten coordinar integralmente la ejecución de los procesos del modelo de operación de la entidad.	
6	Está definido el directivo responsable de cada proceso que se desarrolla en la entidad	
	Están definidos los niveles de autoridad para tomar decisiones son competentes para las funciones encargadas.	
8	Los servidores responsables de tomar decisiones son competentes para las funciones encargadas	
9	Se estudian y analizan los puestos de trabajo para definir los perfiles de los empleos que conforman la planta de personal	
10	La asignación y distribución de cargos responde a los requerimientos de los procesos	
11	La entidad cuenta con manuales de funciones y competencias actualizados.	

**ANEXO G**  
**Encuesta Información Primaria**

Diagnostico Información Primaria - encuesta de Opinión								
Componente: Información								
Elemento: Información Primaria*								
Área:								
<p>Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:</p> <p>Valor Descripción:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">0 No sabe</td> <td style="width: 50%;">3 Se cumple aceptablemente</td> </tr> <tr> <td>1 No se cumple</td> <td>4 Se cumple en alto grado</td> </tr> <tr> <td>2 Se cumple insatisfactoriamente</td> <td>5 Se cumple</td> </tr> </table>			0 No sabe	3 Se cumple aceptablemente	1 No se cumple	4 Se cumple en alto grado	2 Se cumple insatisfactoriamente	5 Se cumple
0 No sabe	3 Se cumple aceptablemente							
1 No se cumple	4 Se cumple en alto grado							
2 Se cumple insatisfactoriamente	5 Se cumple							
No	Afirmación	Valoración						
1	Se tienen identificadas la fuentes externas que suministran información a la entidad (comunidad, proveedores, contratistas, entes reguladores o de control, entes de cooperación o de financiación, otras entidades u organismos públicos o privados, entre otros)							
2	Se tiene identificada la información que proviene de fuentes externas y que requiere la entidad para su operación.							
3	La entidad conoce a sus usuarios y sus principales requerimientos.							
4	Los bienes que produce y los servicios que genera la entidad satisfacen los requerimientos de los usuarios.							
5	La entidad cuenta con mecanismos para obtener la información proveniente de fuentes externas.							
6	La información primaria se utiliza como insumo principal para el proceso de planeación a partir de la identificación de las necesidades de la ciudadanía y de las partes interesadas.							
7	La información primaria se utiliza como insumo para el proceso de evaluación de la gestión institucional.							
8	La toma de decisiones en la entidad considera la información primaria.							
9	El proceso de quejas y reclamos implementado retroalimenta las operaciones.							
<p>(*) Se entiende por información primaria el conjunto de datos de fuentes externas provenientes de las instancias con las cuales la organización está en permanente contacto, así como de las variables que no están en relación directa con la entidad, pero que afectan su desempeño. Proviene de fuentes externas y se procesa al interior de la entidad pública.</p>								
<p>(*) Marque "No Sabe" en el caso en que la afirmación hable de un tema o asunto en el que usted definitivamente no puede opinar porque no tiene ninguna clase de conocimiento al respecto.</p>								

**ANEXO H**  
**Encuesta Información Secundaria**

Diagnostico Información Secundaria - Encuesta de Opinión		
Componente: Información		
Elemento: Información Secundaria*		
Área:		
Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración: Valor Descripción: 0 No sabe 1 No se cumple 2 Se cumple insatisfactoriamente 3 Se cumple aceptablemente 4 Se cumple en alto grado 5 Se cumple plenamente		
No	Afirmación	Valoración
1	Se tienen identificadas la fuentes internas de información (actos administrativos, anuales, informes, actas, formatos, entre otros)	
2	Se tiene identificada la información que produce la entidad y que requiere para su operación.	
3	Están definidos los clientes internos que requieren la información generada por cada proceso que debe llevarse a cabo en la entidad.	
4	La entidad tiene mecanismos diseñados para que cada servidor registre y divulgue la información actualizada requerida para el desempeño de su cargo.	
5	La entidad utiliza como estrategia la implementación de un sistema de sugerencias mediante el cual se obtenga, evalúe y recompense las propuestas de los funcionarios de la Entidad.	
6	Se evalúan todas las sugerencias y se retroalimentan los procesos.	
7	Se cuenta con mecanismos para documentar el conocimiento y experiencia de los funcionarios de la entidad.	
8	La entidad cuenta con parámetros para el procesamiento de la información secundaria.	
(*) Se entiende por información primaria el conjunto de datos de fuentes externas provenientes de las instancias con las cuales la organización esta en permanente contacto, así como de las variables que no están en relación directa con la entidad, pero que afectan su desempeño. Proviene de fuentes externas y se procesa al interior de la entidad pública.		
(*) Marque "No Sabe" en el caso en que la afirmación hable de un tema o asunto en el que usted definitivamente no puede opinar porque no tiene ninguna clase de conocimiento al respecto.		

**ANEXO I**  
**Encuesta Sistemas de Información**

Diagnostico Del Sistema de Información - Encuesta de Opinión		
Componente: Información		
Elemento: Sistemas de Información*		
Área:		
Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración: Valor Descripción: 0 No sabe 1 No se cumple 2 Se cumple insatisfactoriamente 3 Se cumple aceptablemente 4 Se cumple en alto grado 5 Se cumple plenamente		
No	Afirmación	Valoración
1	Los sistemas de información facilitan el control de Gestión de los procesos.	
2	Hay consistencia en la información generada por las diferentes áreas.	
3	Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.	
4	Los sistemas de información tienen la capacidad de generar información de acuerdo con las especificaciones del usuario.	
5	A través de los sistemas de Información se obtiene información útil para la toma de decisiones.	
6	Los sistemas de información facilitan el cruce de información y servicios entre las entidades.	
7	Los sistemas de información facilitan el ejercicio del control político, social y de los organismos de control.	
8	Los sistemas de información permiten las actualizaciones de información sin pérdida de la misma.	
9	Los sistemas de información tienen establecidos niveles de acceso y otro tipo de controles para su protección.	
10	Existen programas desarrollados a la medida de las necesidades de la entidad que capturan y procesan eficientemente los datos.	
11	Están identificados y definidos los responsables que administran, operan, alimentan y utilizan los sistemas de información.	
12	Están identificados y definidos los insumos y productos de los sistemas de información.	
13	Los sistemas de información existentes están integrados y realizan operaciones confiables entre sí.	
(*) Se entiende por información primaria el conjunto de datos de fuentes externas provenientes de las instancias con las cuales la organización está en permanente contacto, así como de las variables que no están en relación directa con la entidad, pero que afectan su desempeño. Proviene de fuentes externas y se procesa al interior de la entidad pública.		

**ANEXO J**  
**Encuesta Comunicación Organizacional**

Diagnostico Comunicación Organizacional - Encuesta de Opinión		
Componente: Comunicación Publica		
Elemento: Comunicación Organizacional*		
Área:		
Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración: Valor Descripción: 0 No sabe 1 No se cumple 2 Se cumple insatisfactoriamente 3 Se cumple aceptablemente 4 Se cumple en alto grado 5 Se cumple plenamente		
No	Afirmación	Valoración
1	La difusión de políticas e información generada dentro de la entidad contribuye al fortalecimiento de la imagen institucional.	
2	La comunicación contribuye al fortalecimiento de los resultados de los procesos de la entidad.	
3	Se tienen establecidos mecanismos internos de comunicación que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.	
4	Se determinan especificaciones para generar la información que será comunicada a cada uno de los usuarios internos de la entidad.	
5	Están establecidas las responsabilidades de comunicación que cada servidor tiene con los demás servidores de la entidad para el ejercicio de su cargo.	
6	Se evalúa la utilidad, oportunidad y confiabilidad de la información que ha de ser comunicada a los usuarios internos.	
7	Los usuarios internos comprenden los propósitos de la entidad a partir de los procesos de comunicación organizacional.	
8	Son pertinentes y oportunos los procesos de divulgación de los propósitos, estrategias, planes, políticas y la manera de llevarlos a cabo.	
9	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.	
(*)Marque "No Sabe" en el caso en que la afirmación hable de un tema o asunto en el que usted definitivamente no puede opinar porque no tiene ninguna clase de conocimiento al respecto.		

**ANEXO K**  
**Encuesta Comunicación Informativa**

Diagnostico Comunicación Informativa - Encuesta de Opinión		
Componente: Comunicación Publica		
Elemento: Comunicación Informativa*		
Área:		
Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración: Valor Descripción: 0 No sabe 1 No se cumple 2 Se cumple insatisfactoriamente 3 Se cumple aceptablemente 4 Se cumple en alto grado 5 Se cumple plenamente		
No	Afirmación	Valoración
1	La entidad informa y sensibiliza.	
2	La comunicación contribuye al fortalecimiento de los resultados de los procesos de la entidad.	
3	Se tienen establecidos mecanismos internos de comunicación que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.	
4	Se determinan especificaciones para generar la información que será comunicada a cada uno de los usuarios internos de la entidad.	
5	Están establecidas las responsabilidades de comunicación que cada servidor tiene con los demás servidores de la entidad para el ejercicio de su cargo.	
6	Se evalúa la utilidad, oportunidad y confiabilidad de la información que ha de ser comunicada a los usuarios internos.	
7	Los usuarios internos comprenden los propósitos de la entidad a partir de los procesos de comunicación organizacional.	
8	Son pertinentes y oportunos los procesos de divulgación de los propósitos, estrategias, planes, políticas y la manera de llevarlos a cabo.	
9	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.	
(*) Marque "No Sabe" en el caso en que la afirmación hable de un tema o asunto en el que usted definitivamente no puede opinar porque no tiene ninguna clase de conocimiento al respecto.		

**ANEXO L**  
**Encuesta Medios de Comunicación**

Diagnostico Medios de Comunicación Informativa - Encuesta de Opinión		
Componente: Comunicación Publica		
Elemento: Medios de Comunicación*		
Área:		
Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:		
Valor Descripción: <span style="float: right;">3 Se cumple aceptablemente</span>		
0 No sabe <span style="float: right;">4 Se cumple en alto grado</span>		
1 No se cumple <span style="float: right;">5 Se cumple plenamente</span>		
2 Se cumple insatisfactoriamente		
No	Afirmación	Valoración
1	La entidad cuenta con mecanismos de comunicación que leguen a sus usuarios brindando información completa, sencilla y oportuna acerca de la gestión realizada. (Boletines, prensa, revistas, carteleras, intranet, Internet, periódico mural, noticiero interno).	
2	La entidad utiliza medios de comunicación que permitan a la ciudadanía el ejercicio del control ciudadano a través de la observación, entendimiento y evaluación de las decisiones y conducta de los servidores.	
3	Los medios de comunicación utilizados aprovechan los recursos existentes en la entidad.	
4	A través de los medios de comunicación se obtiene retroalimentación que genere unidad de criterio o de mejoramiento.	
5	La comunicación contribuye a crear un clima organizacional de confianza brindando información oportuna, eliminando el rumor y evitando la manipulación y distorsión del mensaje.	
6	La comunicación permite a los servidores, a la ciudadanía y a los órganos de control y vigilancia acceder a información adecuada, transparente y veraz.	
7	En la entidad hay un plan estratégico de comunicación que conlleva la adecuada existencia y utilización de medios de carácter interno y/o externo.	
8	Son pertinentes y oportunos los procesos de divulgación de los propósitos, estrategias, planes, políticas y la manera de llevarlos a cabo.	
9	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.	
(*)Marque "No Sabe" en el caso en que la afirmación hable de un tema o asunto en el que usted definitivamente no puede opinar porque no tiene ninguna clase de conocimiento al respecto.		

**ANEXO M**  
**Encuesta para el Autocontrol de Evaluación**

Cuestionario de Autoevaluación del Control		
Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración: Valor Descripción: 0 No sabe 1 No se cumple 2 Se cumple insatisfactoriamente 3 Se cumple aceptablemente 4 Se cumple en alto grado 5 Se cumple plenamente		
No	Afirmación	Valoración
1	Conoce el documento o código de ética que contiene los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos. ( Si valora "No se Cumple" no valore las afirmaciones que siguen a continuación)	
2	El documento o código de ética fue elaborado mediante el dialogo y la participación de los servidores de la entidad.	
3	Se difundieron los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos a todos los servidores de la entidad.	
4	Se han puesto en marcha políticas y estrategias de gestión para aplicar el documento o código de ética en todas las dependencias.	
5	Se han definido lineamientos de comportamiento ético en la dependencia de acuerdo con las funciones específicas asignadas.	
6	Los conflictos se resuelvan según el documento o código de ética.	
7	La vinculación de los servidores responde a los requerimientos de los empleos.	
8	Los procesos de inducción le facilitaron a los nuevos servidores conocer la cultura organizacional de la entidad y el ejercicio de sus funciones.	
9	Los procesos de reinducción han permitido la actualización de todos los funcionarios en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional.	
10	En la entidad se ejecuta el plan institucional de formación y capacitación.	
11	Fueron consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo.	
12	Ha mejorado el desempeño en el puesto de trabajo debido a la capacitación recibida.	
13	La entidad adopto y ejecuto programas de bienestar social laboral.	

14	Las entidad ejecuto el plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios	
15	Se aplica el sistema institucional de evaluación del desempeño	
16	Se han tomado acciones de capacitación y desarrollo de los servidores con base en los resultados de la evaluación del desempeño	
17	La entidad ha utilizado mecanismos internos y/o con apoyo externo para la selección de gerentes públicos	
18	Fue evaluada la gestión de los gerentes públicos a través de los Acuerdos de Gestión.	
19	Ase realizo publicidad y difusión sobre las prácticas de gestión del talento humano	
20	La alta dirección emitió los lineamientos y las acciones de la entidad para el cumplimiento de su objetivo social	
21	Los directivos dan cumplimiento a las funciones de la Entidad	
22	Las actuaciones de la alta dirección generan confianza en los servidores	
23	El estilo de dirección tiene en cuenta la participación de los servidores en los diferentes procesos de la entidad	
24	El estilo de dirección tiene en cuenta la participación de las partes interesadas para facilitar el control social	
25	La alta dirección delego responsabilidades que contribuyeron a la oportuna toma de decisiones	
26	Las políticas trazadas por la Alta Dirección fortalecen el desarrollo del talento humano	
27	Ha sido transparente y eficiente la asignación y uso de los recursos en la entidad	
28	Hay respaldo y liderazgo de la alta dirección con las políticas y objetivos del control interno.	
29	La alta dirección lidera el cumplimiento de las acciones del mejoramiento y compromisos adquiridos con los entes de control del Estado.	
30	Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad	
31	Los directivos tienen en cuenta los conocimiento y habilidades de sus colaboradores para asignar las cargas de trabajo	
32	La alta dirección de un trato respetuoso a los servidores de la entidad	
33	La alta dirección fomenta la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización	
(*)Marque "No Sabe" en el caso en que la afirmación hable de un tema o asunto en el que usted definitivamente no puede opinar porque no tiene ninguna clase de conocimiento al respecto.		

**Componente: Direccionamiento Estratégico**

Afirmación	Valoración
Conozco las competencias y funciones asignadas a la entidad por la Constitución y la Ley.	
Conozco la misión de la entidad	
Conozco la visión de entidad	
Hay coherencia entre la misión y las competencias y funciones asignadas a la entidad por la norma de creación	
Hay coherencia entre la visión y las competencias y funciones asignadas a la entidad por la norma de la creación.	
La entidad contempla dentro del proceso de formulación de los planes y programas, la participación y concurso de organismos e instituciones de cooperación que permitan su ejecución.	
Los planes y programas se ejecutaron con base en los lineamientos estratégicos (planes indicativos o estratégicos).	
Conozco los planes de gestión anual	
Hay coherencia entre los planes de gestión anual y la misión y la visión.	
Las necesidades de la ciudadanía se tuvieron en cuenta para la definición de los objetivos del plan de gestión anual.	
Los planes y programas se han ejecutado de acuerdo con el presupuesto asignado.	
Los planes y programas de la entidad articulan y propician la participación de otras entidades públicas en la financiación, coordinación y ejecución de sus proyectos.	
Se ha hecho seguimiento a los planes de gestión anual con base en los resultados del seguimiento.	
Se han evaluado los planes de gestión anual.	
Los resultados obtenidos responden a lo planeado.	
Los procesos de la entidad están concebidos en función de los objetivos institucionales.	
Se diseñan los procesos agrupando las actividades independientemente del área que las ejecuta.	
La ejecución de los procesos logra el cumplimiento de los objetivos planteados.	
La entidad tiene claramente establecida la interrelación de los procesos que se ejecutan.	
Están identificadas las entradas (insumos) y salidas (productos) de los procesos que se ejecutan)	
Conozco a que proceso de la entidad corresponden las labores que ejecuto e identifiqué el producto que genera	
Se tienen identificadas las actividades que conforman los procesos de la organización.	

Están consignados los procesos en un documento que les permita a los responsables de los mismos, conocer como se ejecutan.	
Los procesos cuentan con controles que aseguran su eficiencia y eficiencia.	
Los procesos de la entidad responden a criterios o políticas de calidad.	
Los procesos han sido clasificados en estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación.	
Están definidos claramente los niveles de responsabilidad y autoridad en la entidad.	
La entidad tiene la capacidad para ajustarse a los cambios del entorno.	
La estructura diseñada contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.	
El diseño de la estructura y de los cargos se hizo con base en los procesos y procedimientos de la entidad.	
La asignación y distribución de cargos responde a los requerimientos de los procesos.	
Se estudiaron los puestos de trabajo para definir los perfiles de los empleos que conforman la planta de personal.	
La entidad cuenta con manuales de funciones y competencias actualizados.	
La estructura organizacional facilita la comunicación entre los niveles de la entidad.	
La estructura organizacional facilita la comunicación de la entidad con las partes interesadas.	

**Componente: Administración del Riesgo**

<b>Afirmación</b>	<b>Valoración</b>
La entidad tiene identificados los eventos de riesgo tanto internos como externos que pueden afectar negativa o positivamente el logro de los objetivos institucionales.	
Se han identificado los riesgos que afectan el cumplimiento de los planes y programas de la entidad.	
Se han identificado los riesgos que afectan el desarrollo de los procesos de la entidad.	
Se han identificado las causas que generan los riesgos en la entidad.	
Se han identificado los efectos que pueden presentarse si se materializan los riesgos.	
La entidad tiene priorizados, clasificados y evaluados los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos.	
La entidad está aplicando acciones con el fin de evitar, reducir, transferir o asumir los riesgos.	
La entidad cuenta con los recursos para administrar los riesgos.	
Hay compromiso de la alta dirección para que se implementen acciones que garanticen la efectividad de la administración del riesgo.	
Están identificados los controles para prevenir los riesgos en la entidad.	
Los responsables de los procesos realizan periódicamente evaluaciones de riesgos en sus actividades.	

**Subsistema: Control de Gestión**  
**Componente: Actividades de Control**

<b>Afirmación</b>	<b>Valoración</b>
La entidad cuenta con lineamientos o directrices para hacer eficiente la operación de los procesos definidos.	
Las políticas trazadas facilitan la medición del desempeño de los procesos y de los servidores que los desarrollan.	
Los procesos en los que participa el área están diseñados, documentados y comprendidos.	
Los procedimientos diseñados en el área son efectivos para desarrollar las funciones y alcanzar los objetivos y metas.	
La entidad cuenta con políticas y procedimientos efectivos para detectar / prevenir riesgos.	
Los procesos tienen definidos controles en las actividades críticas para prevenir situaciones de riesgo.	
Los controles definidos han contribuido a reducir los riesgos	
Existen indicadores definidos para medir la efectividad de los procesos del área y se realizan mediciones periódicas para tomar los correctivos necesarios.	
En el área se cumple con las políticas y procedimientos establecidos en el Manual de Procedimientos (o de Operación)	

**Componente: Comunicación**

Afirmación	Valoración
Las políticas de información han contribuido al fortalecimiento de la imagen institucional	
La comunicación interna ha contribuido al fortalecimiento de los resultados de los procesos de la entidad.	
Los mecanismos internos de comunicación han contribuido al logro de los objetivos institucionales.	
Han sido pertinentes y oportunos los procesos de divulgación de los propósitos, estrategias, planes, políticas y la manera de llevarlos a cabo.	
Participa la ciudadanía en los procesos de formulación, control y evaluación de la gestión de la entidad.	
Los servidores de la entidad han recibido capacitación sobre mecanismos de participación ciudadana y estrategias para informar a la ciudadanía sobre la gestión de la entidad.	
Los procesos de rendición de cuentas se han constituido en un mecanismo de comunicación e intercambio de información entre la entidad y la ciudadanía.	
Se ha informado a la ciudadanía acerca de los mecanismos de participación que pueden utilizar frente a la entidad.	
La información de la entidad relacionada con los programas, servicios, obras, contratos o administración de recursos se han puesto a disposición permanente de la ciudadanía.	
Las veedurías utilizan los mecanismos de comunicación establecidos por la entidad para acceder en forma oportuna a la información sobre el objeto de control social.	
La entidad cuenta con mecanismos de comunicación para llegar a las partes interesadas.	
Los medios de comunicación utilizados por la entidad influyen sobre el clima organizacional.	
Los medios de comunicación contribuyen a la retroalimentación para el mejoramiento continuo.	

**Componente: Información**

Afirmación	Valoración
Se conocen las fuentes externas que proveen información a la entidad (comunidad, proveedores, contratistas, entes reguladores o de control, entes de cooperación o de financiación, otras entidades u organismos públicos o privados, entre otros).	
Se cuenta con la información sobre la satisfacción de los usuarios frente a la calidad en la prestación de los servicios.	
El proceso de quejas y reclamos es insumo para el mejoramiento continuo.	
La información que se requiere para realizar las funciones en el puesto de trabajo es fácilmente accesible.	
Se conocen las fuentes internas que proveen información a la entidad (actos administrativos, manuales, informes, actas, formatos, entre otros).	
Se ha identificado la información que produce la entidad y que es básica para su operación	
Cada servidor registra y divulga la información actualizada requerida para el desempeño de su cargo	
Se han tenido en cuenta las sugerencias realizadas por los servidores de la entidad para el mejoramiento continuo.	
Se ha documentado el conocimiento y experiencia de los servidores de la entidad.	
La entidad cumple con los parámetros normativos establecidos para la gestión documental. (Ley General de Archivos y Reglamentarios).	
Se ha controlado la gestión de los procesos con base en los sistemas de información.	
La información generada en la entidad cumple con condiciones de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.	
La toma de decisiones se hace con base en los sistemas de información.	
Los sistemas de información facilitan el control político, social y de los organismos de control.	
Los sistemas de información permiten el cruce de información y servicios entre las entidades.	
La entidad tiene priorizados, clasificados y evaluados los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos.	
La entidad está aplicando acciones con el fin de evitar, reducir, transferir o asumir los riesgos.	
La entidad cuenta con los recursos para administrar los riesgos.	

Conoce las orientaciones institucionales para la administración del riesgo.	
Hay compromiso de la alta dirección para que se implementen acciones que garanticen la efectividad de la administración del riesgo.	
Hay compromiso de la alta dirección para que se implementen acciones que garanticen la efectividad de la administración del riesgo.	
Están identificados los controles para prevenir los riesgos en la entidad.	
Los responsables de los procesos realizan periódicamente evaluaciones de riesgos en sus actividades.	

## SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: ALCALDIA MUNICIPAL DE NARIÑO - NARIÑO

### ACTA No.

**LUGAR Y FECHA:** En el Despacho Municipal a los diez (10) días del mes de Noviembre de 2008

El suscrito Alcalde Municipal ALVARO GABRIEL CORDOBA VALLEJO, identificado con C.C 5.204.464 de Pasto conjuntamente con el Equipo Directivo de la Entidad manifiestan su interés de coadyuvar de manera directa y recurrente a la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 en la Alcaldía Municipal de Nariño, Departamento de Nariño a través de la expedición de un acto administrativo por medio del cual se adopta y reglamenta el Modelo Estándar de Control Interno, en cumplimiento del mandato constitucional y legal de la Entidad Pública y en particular a lo establecido en el Decreto 1599 del 20 de Mayo de 2005.

El Sistema de Control Interno que se adopta, se constituirá un instrumento gerencial que permita el cumplimiento de los objetivos fijados por la Entidad en desarrollo de su función institucional y el mejoramiento de la gestión, así como la cualificación del ejercicio del Control Interno con el fin de garantizar la eficiencia, eficacia, transparencia y efectividad en el cumplimiento de sus fines sociales.

Esta herramienta fundamental, le permitirá a la Entidad Pública desarrollar, implementar y mantener en operación del Sistema de Control Interno establecido en la Ley 87 de 1993. Con base en este Modelo Estándar de Control Interno se busca unificar criterios y parámetros básicos de Control Interno, procurando construir la mejor forma de armonizar los conceptos de control, eliminando la dispersión conceptual existente, permitiendo una mayor claridad sobre la forma de desarrollar la función administrativa del Estado.

Este Sistema se constituye en una herramienta de control que tiene la ciudadanía para analizar el grado de gestión de la Entidad, contribuye a la calidad de la gestión institucional, a la cualificación de los Planes de Mejoramiento, el fenecimiento de las Cuentas, el ejercicio del Control Interno Contable, el cumplimiento de las medidas de austeridad y Lucha contra la Corrupción, entre otros aspectos.

El suscrito Alcalde Municipal ALVARO GABRIEL CORDOBA VALLEJO y su Equipo Directivo expresan su compromiso con el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del Sistema de Control Interno que se adopta para la Entidad, conforme al *Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005* y convoca a los demás niveles directivos y a todos los servidores públicos, a poner en marcha los métodos y procedimientos necesarios

para que el Control Interno se convierta en un medio efectivo para el cumplimiento de la Misión y los objetivos institucionales de la Entidad Pública.

Igualmente, el suscrito y su equipo Directivo se comprometen a adelantar la sensibilización sobre el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 y a generar y estimular la participación de los Servidores Públicos a su cargo en pro del Diseño, Implementación, Desarrollo, Seguimiento y Evaluación del mismo.

Así mismo, se compromete a tener en cuenta las recomendaciones y observaciones producto de la Evaluación Independiente de las Oficinas de Control Interno o quien haga sus veces, como un insumo básico dentro del proceso de planeación y seguimiento.

Para constancia se firma en el Municipio de Nariño a los diez (10) días del mes de Noviembre de 2008.

---

**ALVARO GABRIEL CORDOBA VALLEJO**  
Alcalde Municipal

**NOTIFICADOS:**

**GLADYS LUCIA MUÑOZ GOMEZ**  
Secretaria de Gobierno

**ELIZABETH ENRIQUEZ DELGADO**  
Secretaria de Planeación Y Obras

**WILSON RICARDO MUÑOZ**  
Director Local de Salud

**PATRICIA MARTINEZ**  
Inspectora de Policía

**PAOLA MARIBETH CHAVEZ**  
Comisaria de familia



## ACTA DE RECEPCION DE CAPACITACION Y ASISTENCIA TÉCNICA INDIVIDUAL

Acta número \_\_\_\_\_ de dos mil nueve (2009).

En la Biblioteca “Santo Domingo Sabio”, Municipio de Nariño del Departamento de Nariño, siendo las tres horas (3 PM) con doce minutos (12), del día veintiséis (26) de Septiembre de dos mil nueve (2009); constituidos las siguientes personas: Planta de personal de la Alcaldía Municipal de Nariño

Delegado de la entidad; Diana Patricia Villota Delgado, Profesional en Administración de Empresas

Quien realizará la capacitación en el manejo y atención al usuario;

Deja en constancia de lo siguiente: **PRIMERO:** La Alcaldía Municipal de Nariño proporcione fondos para la capacitación de sus funcionarios, quienes se espera que con la capacitación recibida se enfoque hacia mejores técnicas en atención y servicio a la comunidad **SEGUNDO:** Consta en la referida acta que los usuarios antes mencionados recibieron capacitación y formación en los siguientes módulos: a) El Cliente; b) El servicio y sus características; c) Atención al público y comunicación efectiva **TERCERO:** con la capacitación realizada se comprometen los funcionarios en aplicar los conocimientos y técnicas aprendidas. **CUARTO:** Se da por terminada la presente, en el mismo lugar y fecha una hora después de su inicio. Damos fe los que en ella intervenimos.

NOMBRE	CARGO	FIRMA
José Luis Arturo Burbano	Coor. Desarrollo agropecuario y ambiental	
Oscar Efrén Ramos	Coor. CLOPAD	
Luis Carlos Delgado	Aux. Planeación y Obras	
Lucy Dalia Rodríguez	Secr. Despacho	
Giovanni García	Secr. Comisaria de Familia	
Mónica Enríquez	Coor. Cultura y Deporte	
Cecilia Obando	Servicios Generales	
Socorro Mejía	Almacenista	
Gabriel Botina	Coor. ICBF	

Harold Bastidas	Secr. Inspección de Policía	
Fabián Espada	Emisora	
Maribel Muñoz	Aux. tesorería	
Roberto Rivadeneira	Aux. aditivo tesorería	
Gabriela Ramos	Coor. Familias en Acción	
Bertha Ceballos	Secre. Familias en Acción	
Carmen Alicia Espada	Aux. Secretaria de Gobierno	
Juan Carlos Ceballos	Coor. SIVIGILA	
Paulo Andrés Cortez	Coor. Saneamiento Ambiental	
Ximena Burbano	Coor. Salud pública	
Nataly Valenzuela	Aux. Dirección Local de Salud	
Arismendi Quintero	Tesorero Municipal	
Luis Obando	Conductor	

**ALCALDIA MUNICIPAL DE NARIÑO**  
**FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**

Reúnase con su jefe antes del evento para compartir sus expectativas y diligenciar este formulario.

**NOMBRE DEL EVENTO:** \_\_\_\_\_

***I. ANTES DEL EVENTO***

1. ¿Qué fines y objetivos tiene el evento?

---

---

---

2. ¿Cómo espera usted beneficiarse y qué beneficios obtiene la Alcaldía con su participación en este evento?

---

---

---

3. ¿Qué necesidades de formación se propone resolver con su participación en este evento?

---

---

---

Nombre y Firma del Funcionario Público participante

**ALCALDIA MUNICIPAL DE NARIÑO  
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN**

**UNA SEMANA DESPUES DEL CURSO**

**II. PUESTA EN PRÁCTICA**

**¿QUE VA A HACER USTED COMO RESULTADO DEL CURSO?**

1. ¿Qué aprendió en el curso que vaya a poner en práctica?

---

---

---

---

---

2. ¿Cuándo lo va a poner en práctica? (especifique)

---

---

---

---

---

3. ¿Qué respaldo y recursos piensa que necesitará en el futuro, que le ayude a poner en práctica lo que ha aprendido?

---

---

---

---

---

---

Nombre y Firma del Funcionario Público participante

**ALCALDIA MUNICIPAL DE NARIÑO  
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN**

**III. UN MES DESPUÉS DEL CURSO**

**¿QUE CAMBIOS HA LOGRADO EN EL TRABAJO COMO RESULTADO DEL CURSO?**

Reúnase con su Jefe y revise los beneficios del curso.

1. ¿Qué aprendió en el curso que haya podido poner en práctica?

¿Cómo?

---

---

2. ¿Qué no ha podido usar o poner en práctica de lo que aprendió en la capacitación curso?

¿Por qué?

---

---

3. ¿Se han cumplido las expectativas de su Jefe con respecto a la capacitación que usted recibió?

---

---

4. ¿Qué ayuda adicional pueden ofrecerle su Jefe y la entidad?

---

---

---

Nombre y Firma del Funcionario Público participante