



**El servicio público  
es de todos**

**Función  
Pública**



modelo integrado  
de planeación  
y gestión

# Módulo 7. Control Interno



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública



CONTADURÍA  
GENERAL DE LA NACIÓN

# Contenido

**01.** Introducción

**02.** Políticas de Gestión y Desempeño asociadas a la dimensión

**03.** Lineamientos Generales

**04.** Estructura MECI actualizado y líneas de defensa

**05.** Atributos de Calidad de la dimensión

**06.** Resumen

# 01. Introducción

## Módulo 7. Control Interno

En este Modulo del Curso virtual de MIPG se abordará la séptima dimensión de Control Interno.

Esta dimensión agrupa un conjunto de políticas, o prácticas e instrumentos que tienen como propósito permitirle a la organización realizar las actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público. El Control Interno es la clave para asegurar razonablemente que las demás dimensiones de MIPG cumplan su propósito.

Para este efecto las entidades deben establecer acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación de éste, aspectos que se desarrollan a través del Modelo Estándar de Control Interno –MECI. Dicho modelo cuenta con una estructura de cinco componentes y un esquema de responsabilidades que se distribuyen a lo largo de toda la entidad.

Los componentes son los siguientes:

- Ambiente de Control
- Evacuación del Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Actividades de Monitoreo

Frente al Esquema de responsabilidades se definen las Líneas de Defensa así:

- a) **Línea Estratégica:** Corresponderá a la Alta Dirección establecer desde el Direccionamiento Estratégico los lineamientos necesarios para que los controles definidos para la entidad tengan un enfoque basado en riesgos y evaluarlos de forma sistemática en el marco del Comité Institucional de Control Interno.
- b) **1ª Línea de Defensa:** Corresponde a los servidores en sus diferentes niveles la aplicación de los controles tal como han sido diseñados, como parte del día a día y autocontrol de las actividades de la gestión a su cargo.
- c) **2ª Línea de Defensa:** Corresponde a la Media y Alta Gerencia, como son la Oficina de Planeación o quien haga sus veces, los Líderes de Proceso, Coordinadores, supervisores o interventores de contratos o proyectos entre otros, establecer mecanismos que les permitan ejecutar un seguimiento o autoevaluación permanente de la gestión, orientando y generando alertas a la 1ª línea de defensa.
- d) **3ª Línea de Defensa:** Corresponde a la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces hacer el seguimiento objetivo e independiente de la gestión, utilizando los mecanismos y herramientas de auditoría interna, así como estableciendo cursos de acción que le permitan generar alertas y recomendaciones a la administración, a fin de evitar posibles incumplimientos o materializaciones de riesgos en los diferentes ámbitos de la entidad. Para su desarrollo tendrá en cuenta los 5 roles establecidos en el normatividad, los cuales se desarrollan en el presente módulo en el aparte Lineamientos 3ª línea de Defensa.

# Conceptos a tener en cuenta

**Seguridad Razonable:** Concepto según el cual el control interno, por muy bien diseñado y ejecutado que esté, no puede garantizar que los objetivos de una entidad se consigan, debido a las limitaciones inherentes de todo Sistema de Control Interno.

**Control:** Medidas o acciones tomadas por la dirección y demás niveles de la entidad para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos.

**Alta Dirección:** Persona o grupo de personas del máximo nivel jerárquico que dirigen y controlan una entidad.

**Autocontrol:** Capacidad de cada servidor público para aplicar en el día a día los controles que han sido diseñados para garantizar de forma razonable el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad en sus diferentes niveles.

**Autoevaluación:** Proceso sistemático que permite evaluar de forma periódica el ejercicio de las operaciones clave de la entidad, permitiendo generar información a tiempo para la toma de decisiones.

**Auditoría Interna:** Es un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de una Entidad Pública.

**Líneas de Defensa:** Esquema de asignación de responsabilidades, adaptada del Modelo de las 3 Líneas de Defensa” del Instituto de Auditores, el cual proporciona una manera simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales relacionados

**Riesgo:** La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos.

**Factores Clave de Éxito:** Conjunto de procesos, procedimientos, actividades, unidades funcionales, proyectos, programas, planes, sistemas de información, entre otros, que sean esenciales para el cumplimiento de la misión.

# Conceptos a tener en cuenta

**Riesgo Inherente:** Aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

**Gestión del Riesgo:** Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la entidad.

**Control Interno Contable:** Proceso a cargo del Representante legal, desarrollado con el fin de lograr la existencia y efectividad de procedimientos de control y verificación, para garantizar producción de información útil en materia financiera y contable.

**Riesgo de Corrupción:** Posibilidad de que por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

**Riesgo Residual:** El riesgo que permanece después de que la dirección haya realizado sus acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso.

**Política:** Directriz emitida por la dirección sobre lo que hay que hacer para efectuar el control.

**Causa:** Todos aquellos aspectos o elementos que solos o en combinación con otros, pueden producir la materialización de un riesgo.

**Conflicto de intereses:** Se refiere a cualquier relación que vaya o parezca ir en contra del mejor interés de la organización. Un conflicto de intereses puede menoscabar la capacidad de una persona para desempeñar sus obligaciones y responsabilidades de manera objetiva.

**Director ejecutivo de auditoría:** En el ámbito público se asimila al Jefe de Control Interno o quien haga sus veces en la entidad.

# 02. Políticas de Gestión y Desempeño asociadas a la dimensión

# Políticas Abordadas en este Módulo

Las políticas que se desarrollan en este módulo son:



## Control Interno

Teniendo en cuenta que como parte de la estructura de control se define el **Control Interno Contable** y que para su desarrollo es necesario considerar la naturaleza de cada entidad, se darán una serie de lineamientos generales en esta materia, por lo que para profundizarlos se sugiere consultar la página web de la Contaduría General de la Nación, así como los siguientes enlaces:

- ✖ [www.contaduria.gov.co](http://www.contaduria.gov.co)
- ✖ Resolución 193 de 2016 de la Contaduría General de la Nación.
- ✖ Procedimiento de Control Interno Contable y de Reporte del Informe Anual de Evaluación a la Contaduría General de la Nación:

[http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/48a87b4c-dfa2-48a1-aca6-7b1b53e2c1f3/Proyecto+Procedimiento+Control+Interno+Contable+\(17-12-2015\)+\(1\).pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=48a87b4c-dfa2-48a1-aca6-7b1b53e2c1f3](http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/48a87b4c-dfa2-48a1-aca6-7b1b53e2c1f3/Proyecto+Procedimiento+Control+Interno+Contable+(17-12-2015)+(1).pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=48a87b4c-dfa2-48a1-aca6-7b1b53e2c1f3)

# 03. Lineamientos Generales

# Sistema control interno

Antes de iniciar con la estructura del Modelo Estándar de Control Interno MECI, es importante referirnos al Sistema de Control Interno, su importancia, instancias de articulación y sus funciones.

Integrado por:



1. Esquema de una organización

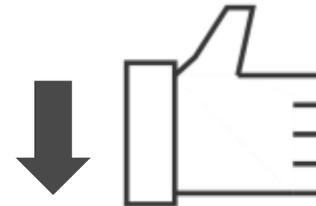


2. Conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad.

Con el fin de procurar que:

Todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos.

Se realicen de acuerdo con:



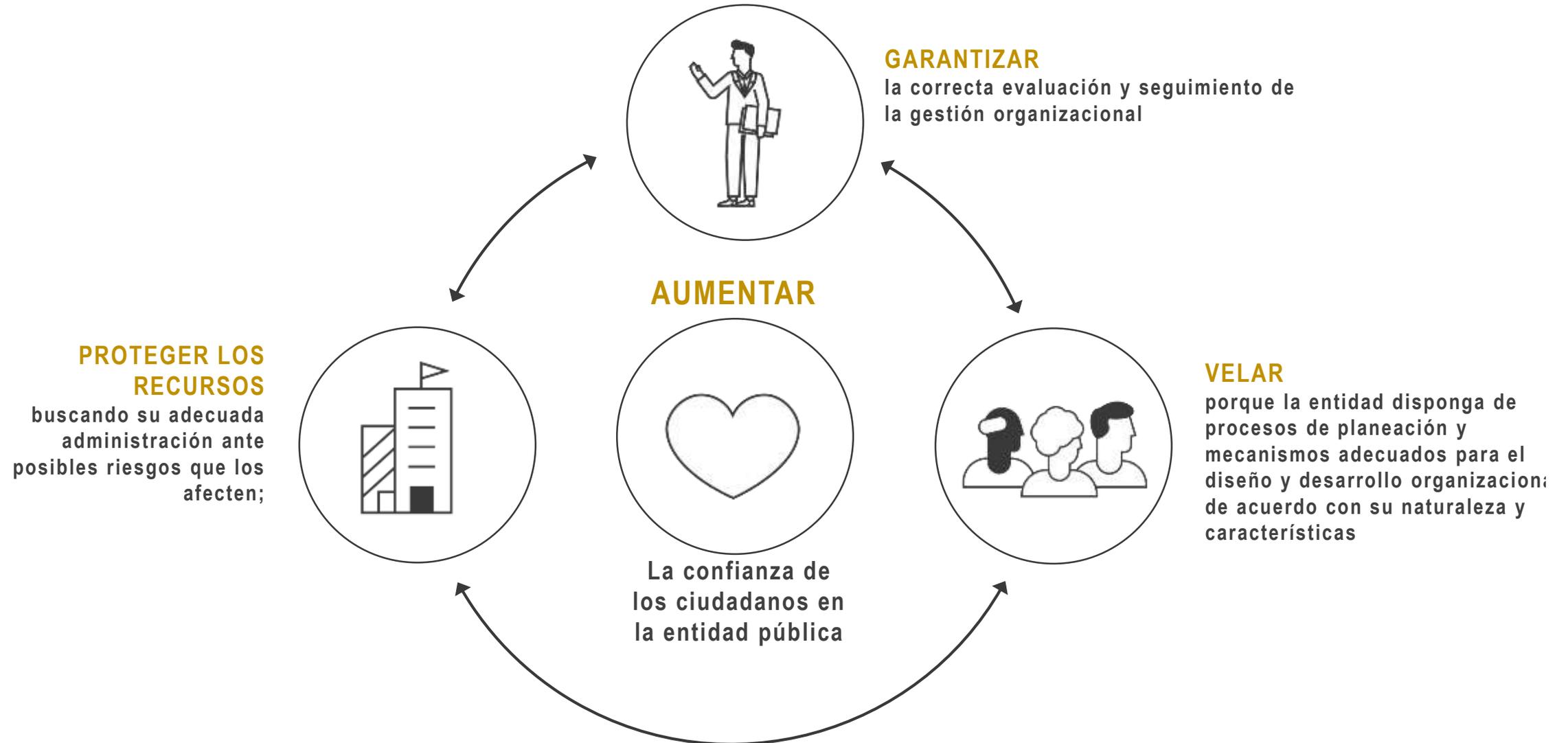
Las normas las políticas trazadas por la dirección y las metas u objetivos previstos.

(Artículo 1 Ley 87 de 1993)

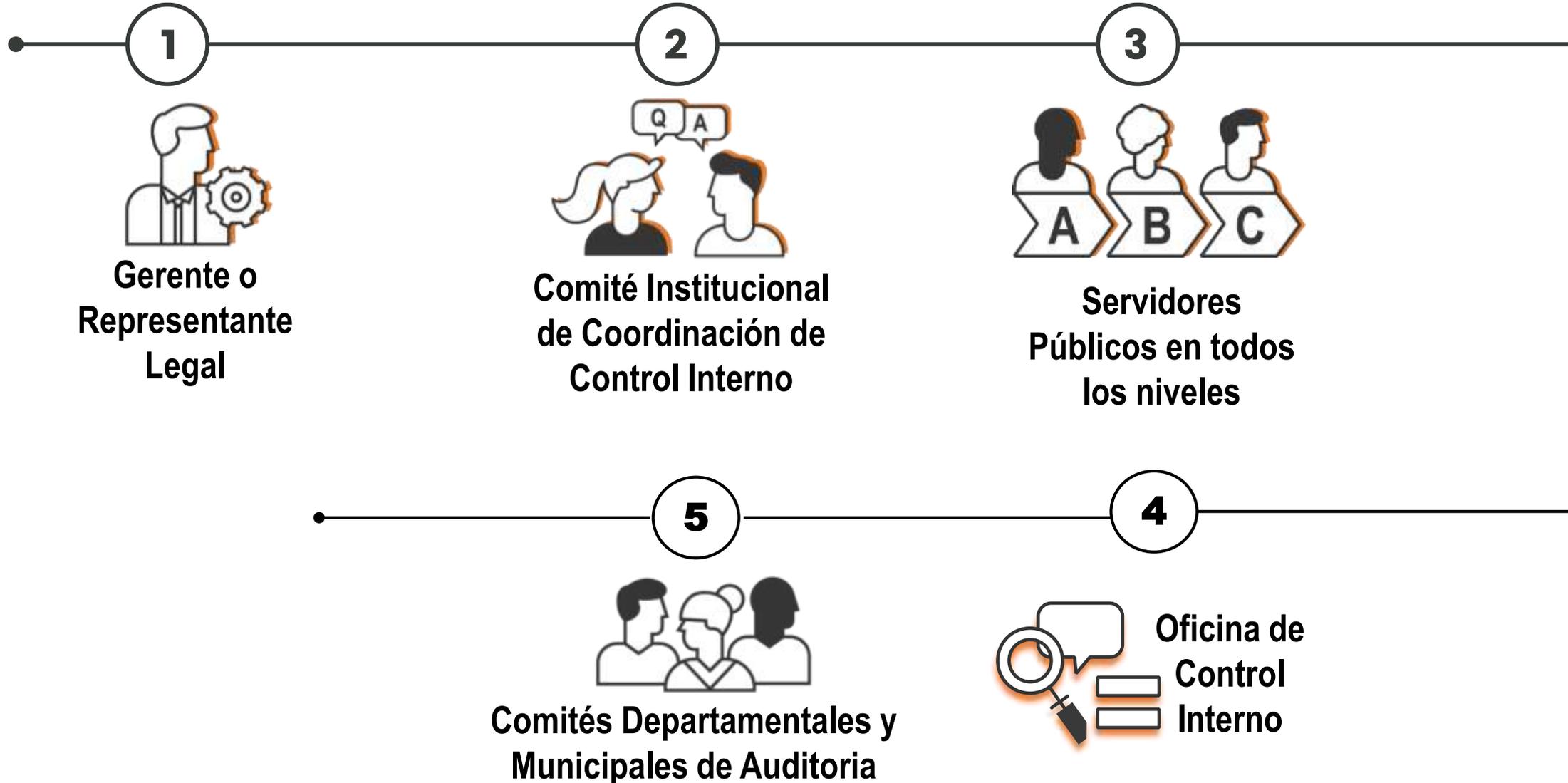
Con el fin de comprender el objetivo principal de esta política y sus antecedentes, consultar Lectura:

**Antecedentes Política de Control Interno** en la pestaña de este nombre al lado de la pestaña **Ver Contenido**.

# Objetivos del Sistema de Control Interno



# Actores e Instancias de Participación



# Actores e Instancias de Participación



**Gerente o  
Representante  
Legal**

Responsable de:

- ✓ **Adoptar, implementar y fortalecer una estructura de control**, como un mecanismo de autoprotección que le permita dar cumplimiento al quehacer institucional
- ✓ Establecer la Política de **Administración de Riesgos** de la Entidad.
- ✓ Determinar lineamientos que permitan contar con un contexto acorde con el **Direccionamiento Estratégico** de la entidad.
- ✓ Realizar seguimiento a los **indicadores estratégicos** de la entidad y tomar decisiones.
- ✓ Disponer los recursos físicos, económicos, tecnológicos, de infraestructura y de talento humano requeridos para la **implementación y fortalecimiento continuo del SCI**.

# Actores e Instancias de Participación



Evaluador **independiente** que genera **valor** a la entidad y es un apoyo estratégico para la Dirección.

- ✓ Proporciona apoyo a las actividades de **evaluación de riesgos**.
- ✓ Monitorea la exposición de la organización frente a los **riesgos**.
- ✓ Ayuda a fortalecer la entidad y **prevenir la corrupción**.
- ✓ Determina la **eficacia** de los controles.
- ✓ Lleva a cabo **seguimiento** a la planeación estratégica
- ✓ Informa Hallazgos y Proporciona recomendaciones de forma independiente y con alcance preventivo.

# Actores e Instancias de Participación

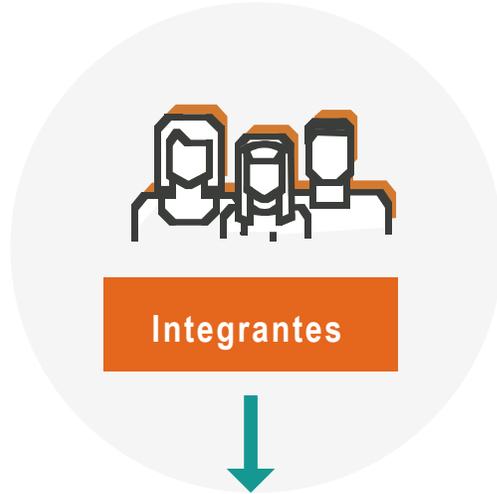


**Servidores  
Públicos en  
todos los  
niveles**

Son responsables de:

- ✓ Desarrollar de forma eficiente de los procesos en los que participan.
- ✓ Identificar los riesgos y el establecimiento de controles en sus procesos y/o actividades.
- ✓ Hacer el seguimiento a los indicadores definidos para su proceso.
- ✓ Definir y aplicar los planes de mejoramiento que surjan de ejercicios de mejora.
- ✓ Tomar acciones para el autocontrol en sus puestos de trabajo
- ✓ Dar cumplimiento a las políticas de operación de la entidad.

# Comité Institucional de Coordinación de Control Interno



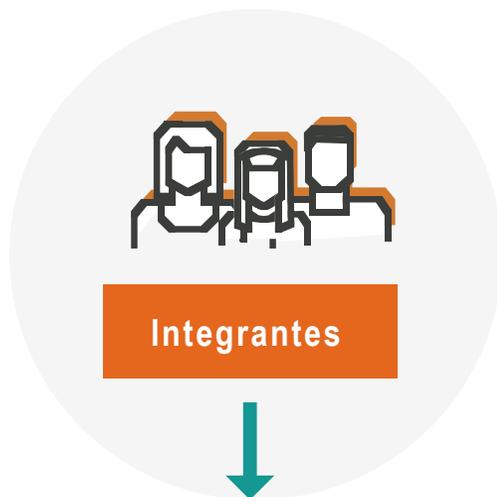
- 1) El representante legal quien lo presidirá.
- 2) El jefe de planeación o quien haga sus veces.
- 3) Los representantes del nivel directivo que designe el representante legal.
- 4) El representante de la alta dirección para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno.

El jefe de control interno o quien haga sus veces, participará con voz pero sin voto en el mismo y ejercerá la secretaría técnica.



- ✓ Evaluar el estado del Sistema de Control Interno.
- ✓ Aprobar el Plan Anual de Auditoría presentado por el JCI o quien haga sus veces.
- ✓ Aprobar el Estatuto de Auditoría Interna y el Código de Ética del auditor.
- ✓ Servir de instancia para resolver las diferencias que surjan en desarrollo del ejercicio de auditoría interna.
- ✓ Conocer y resolver los conflictos de interés que afecten la independencia de la auditoría.
- ✓ Aprobar la política de administración del riesgo.

# Comités Departamentales y Municipales de Auditoría



- ✓ **Rama Ejecutiva Orden Nacional:** Jefes de Control Interno de las entidades que conforman cada sector.
- ✓ **Orden Territorial:** Jefes de Control Interno de las entidades del nivel central y descentralizado de la entidad territorial, así como entidades que no hagan parte de la rama ejecutiva del territorio previa solicitud de estos.



- ✓ Proponer temas prioritarios en las auditorías
- ✓ Analizar mejores prácticas y casos de éxito en materia de control interno.
- ✓ Canalizar y proponer acciones de capacitación para los auditores internos
- ✓ Propuestas para fortalecer el Sistema de Control Interno
- ✓ Apoyar a las entidades y hacer seguimiento a las auditorías.



## DIMENSIÓN 7

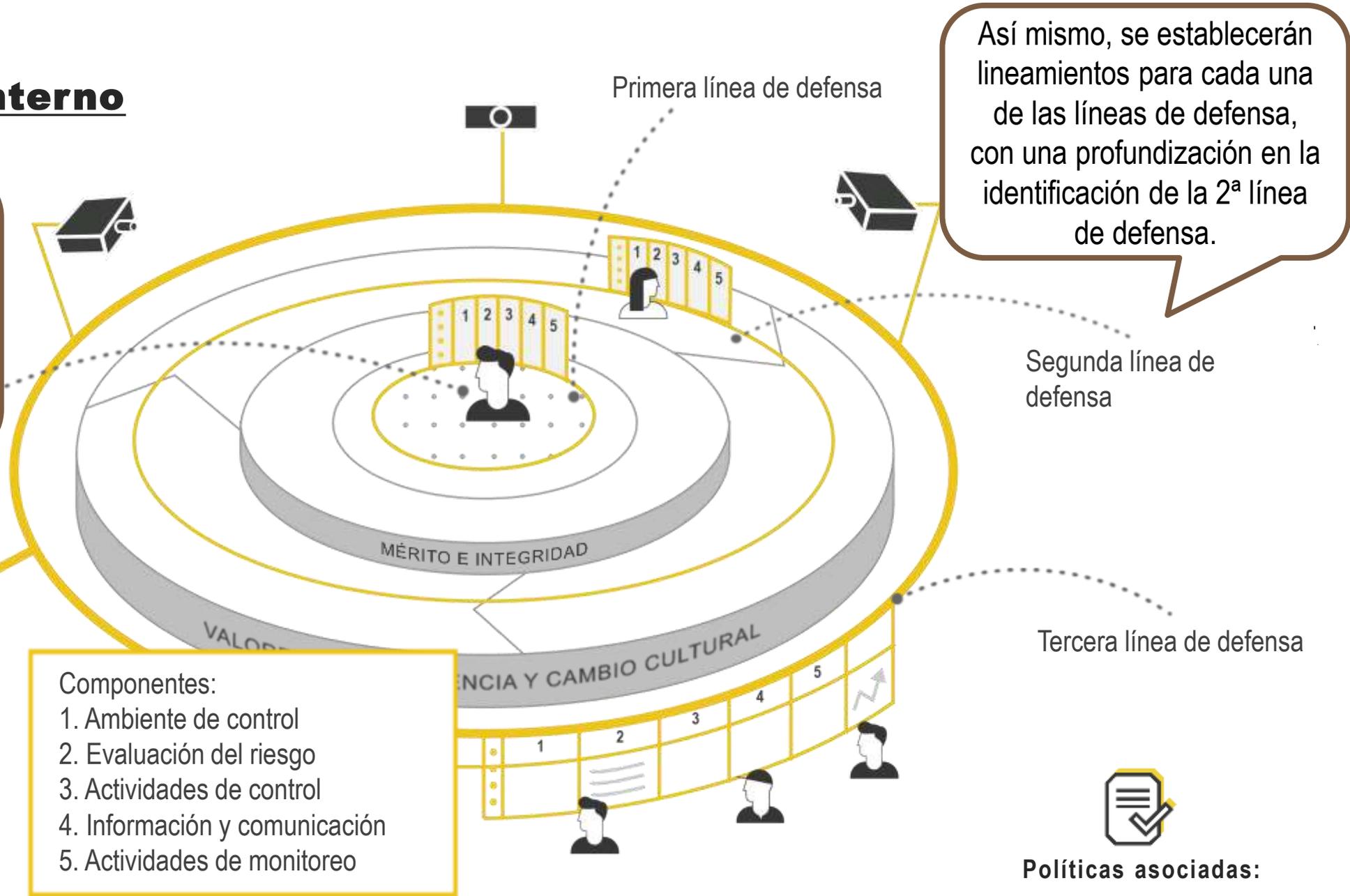
# **Control interno**

En esta dimensión conoceremos el enfoque para el Modelo Estándar de Control Interno **MECI** y su articulación con el **MIPG**, con énfasis en el **CONTROL**.

**MECI**

Componentes:

1. Ambiente de control
2. Evaluación del riesgo
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Actividades de monitoreo



Así mismo, se establecerán lineamientos para cada una de las líneas de defensa, con una profundización en la identificación de la 2ª línea de defensa.

Segunda línea de defensa

Tercera línea de defensa



**Políticas asociadas:**

■ Control interno



**Política:**

**Control Interno**



# Articulación Sistema de Gestión y Sistema de Control Interno



ARTICULACIÓN

Es importante recordar que la articulación entre los dos sistemas se dará a partir del **MIPG**, donde el **MECI** se convierte en la **7<sup>a</sup> dimensión** del mismo.

# Articulación Sistema de Gestión y Sistema de Control Interno

 Para poder iniciar con el desarrollo de la estructura del MECI, así como del esquema de las Líneas de Defensa, es importante recordar que a partir de la expedición del **Decreto 1499 de 2017** (hoy compilado en el Decreto 1083 de 2015), se creó un nuevo **Sistema de Gestión que se articula con el Sistema de Control Interno**. Cabe señalar que cada uno de estos sistemas tiene su propia institucionalidad que debe permitir a la entidad definir cursos de acción, así como validar y tomar decisiones para su implementación armónica.



**Recordemos esta Institucionalidad vista en el Módulo Básico:**





Es claro entonces, que cada entidad debe contar con ambos comités, a fin avanzar en la implementación de MIPG articulado con MECI, así como para su posterior sostenimiento. Por lo que a continuación se definen una serie de actividades mínimas para cada uno, así:

### **Sistema de Gestión**

Internamente en cada entidad

Comité Institucional  
de Gestión y Desempeño



- Cronograma Actividades con sus responsables.
- Aplicación Autodiagnósticos
- Análisis de brechas a partir de los resultados de los autodiagnósticos.
- Análisis de temas comunes o interdependientes de cara a los planes de mejora requeridos.
- Priorización de Acciones para el cierre de brechas.
- Definición de Planes de Mejora.
- Seguimiento a planes de mejora.
- Cierre proceso de implementación (cuando haya lugar a partir del cronograma y cierre de los planes de mejora).

### **Sistema de Control Interno**

Internamente en cada entidad

Comité Institucional  
de Coordinación de Control Interno

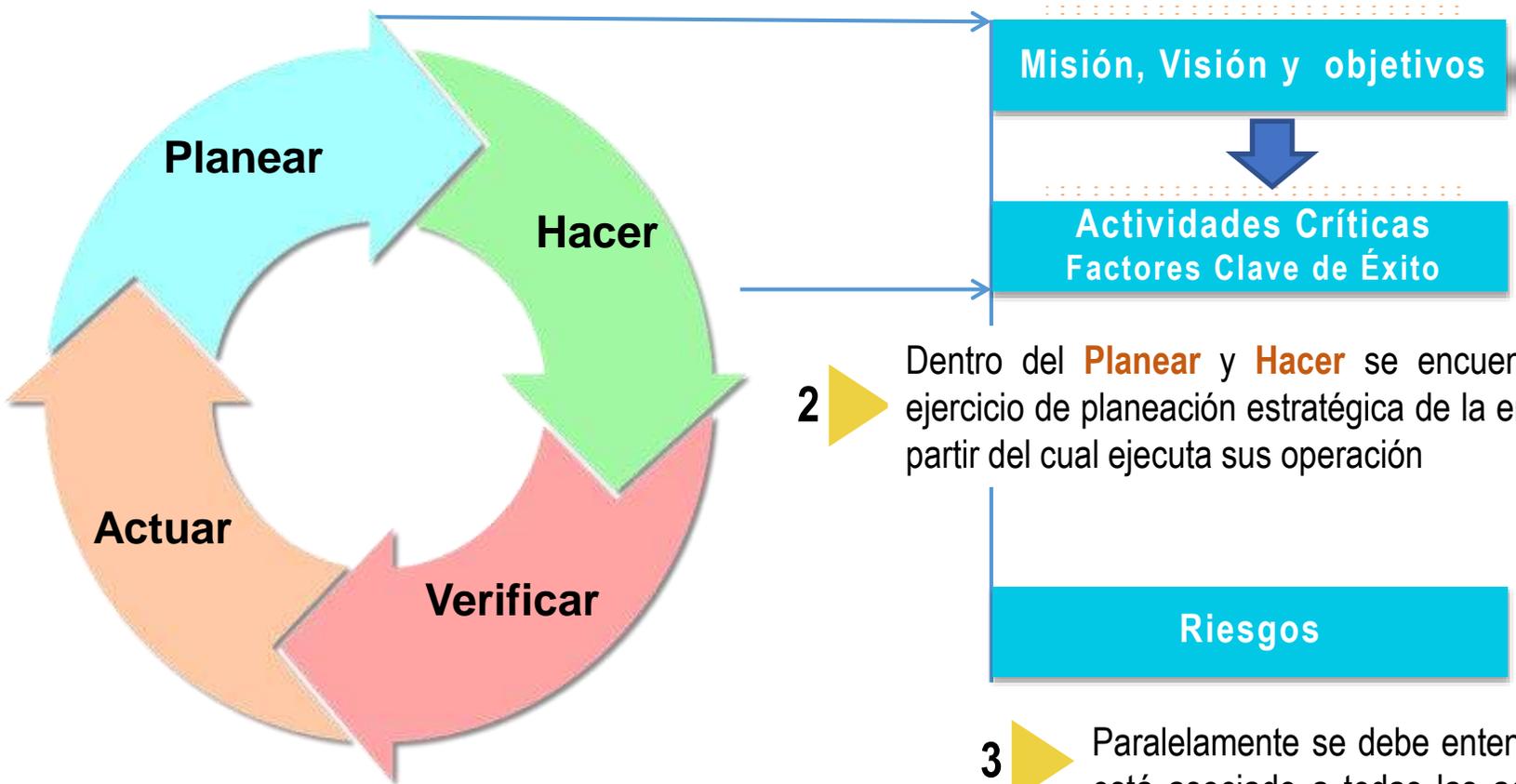


- Establecimiento Política de Riesgos.
- Análisis y evaluación de los controles, a partir de los cambios o ajustes determinados en los planes de mejora, producto de los autodiagnósticos.
- Recomendaciones para la mejora.
- Revisión y aprobación Esquema líneas de Defensa en la entidad.
- Aprobación Estatuto de Auditoría.
- Establecimiento de mecanismos con periodicidad para las reuniones que en adelante darán cuenta de la efectividad del control interno en la entidad.



1 ▶ En primer lugar, se debe recordar que tanto MIPG como MECI se basan para su desarrollo en el Ciclo de la Mejora Continua o Ciclo **PHVA** (Planear – Hacer – Verificar – Actuar)

Ahora veremos un análisis general en relación con el **ciclo de la gestión (PHVA)**, información a partir de la cual se hará un énfasis en el control, foco del presente módulo:

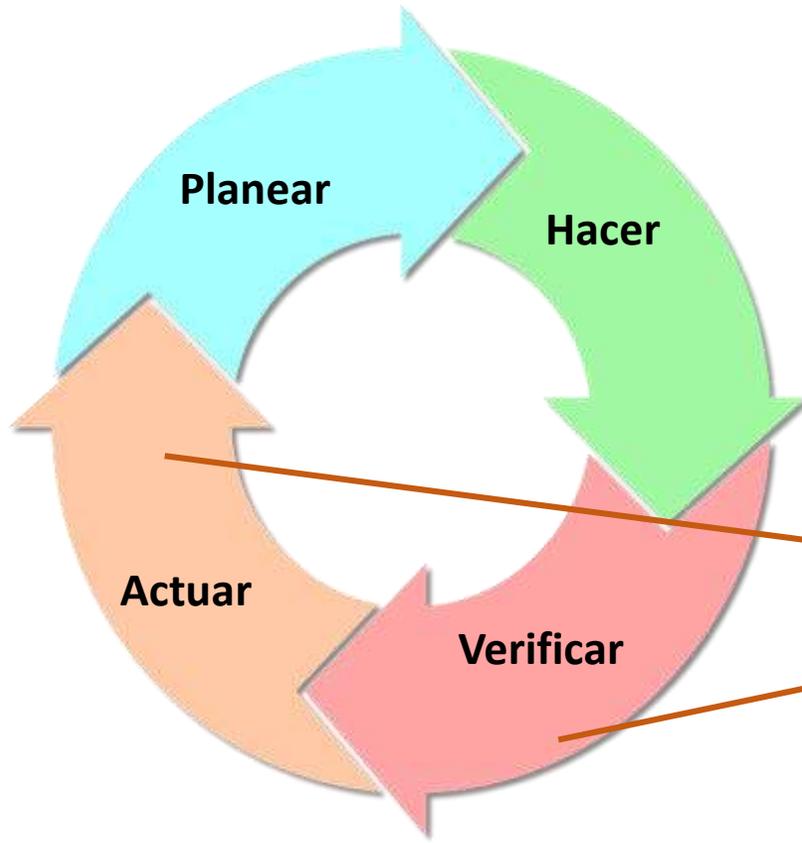


2 ▶ Dentro del **Planear** y **Hacer** se encuentra inmerso el ejercicio de planeación estratégica de la entidad, marco a partir del cual ejecuta sus operación

**Riesgos**

3 ▶ Paralelamente se debe entender que el riesgo está asociado a todas las actividades que se desarrollan en la entidad, por lo tanto:

La gestión de riesgos no es estática. Se integra en el desarrollo de la estrategia, la formulación de los objetivos de la entidad y la implementación de esos objetivos a través de la toma de decisiones cotidiana.



4 ▶ Dentro del **Verificar** y **Actuar** se desarrollan una serie de actividades tendientes a garantizar los resultados establecidos en la metas y objetivos trazados desde la planeación estratégica.



5 ▶ Para lo cual la entidad define **CONTROLES** que pueden ser evidenciados en los procesos y procedimientos, políticas de operación, manuales o guías internas, mapas de riesgo u otras herramientas diseñadas que son aplicadas por los servidores en todos los niveles de la organización.

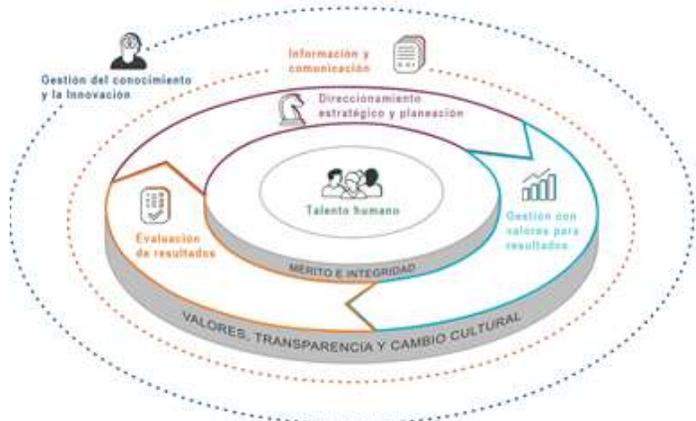
6 ▶ Se debe precisar que cada vez que se ejecuta un control se está llevando a cabo una actividad de aseguramiento, donde se verifica que las condiciones establecidas se cumplan, evitando incumplimientos o materializaciones de riesgo.

7 ▶ Por lo tanto, las actividades de control (o de aseguramiento) no son exclusivas de las Oficinas de Control Interno, sino que hacen parte del día a día en las operaciones

1

Las 6 dimensiones de MIPG permitirán a la entidad establecer su estructura para la gestión y adecuada operación, dentro de la cual se encuentran inmersos los controles.

## Gestión



### Dimensiones

1. Talento Humano
2. D. Estratégico y Planeación
3. Gestión con Valores
4. Evaluación Resultados
5. Información y comunicación
6. Gestión Conocimiento

Acorde con el marco anteriormente explicado tenemos:

2

El MECI a través de sus 5 componentes permitirán a la entidad establecer la efectividad de los controles diseñados desde la estructura de las dimensiones de MIPG.

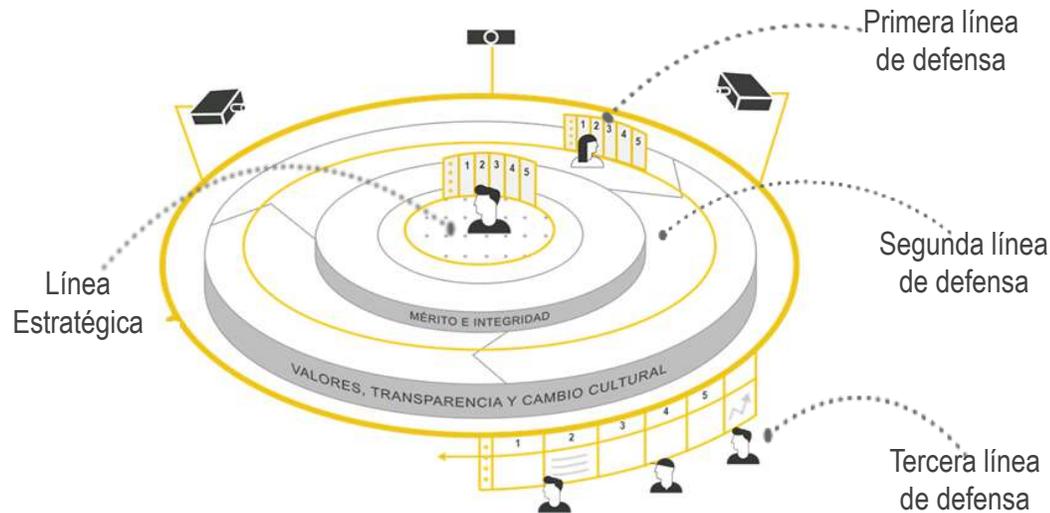
## Control



3

Como eje articulador se encuentra el Esquema de las líneas de Defensa, donde se definirán las responsabilidades frente al control.

## Esquema de las Líneas de Defensa

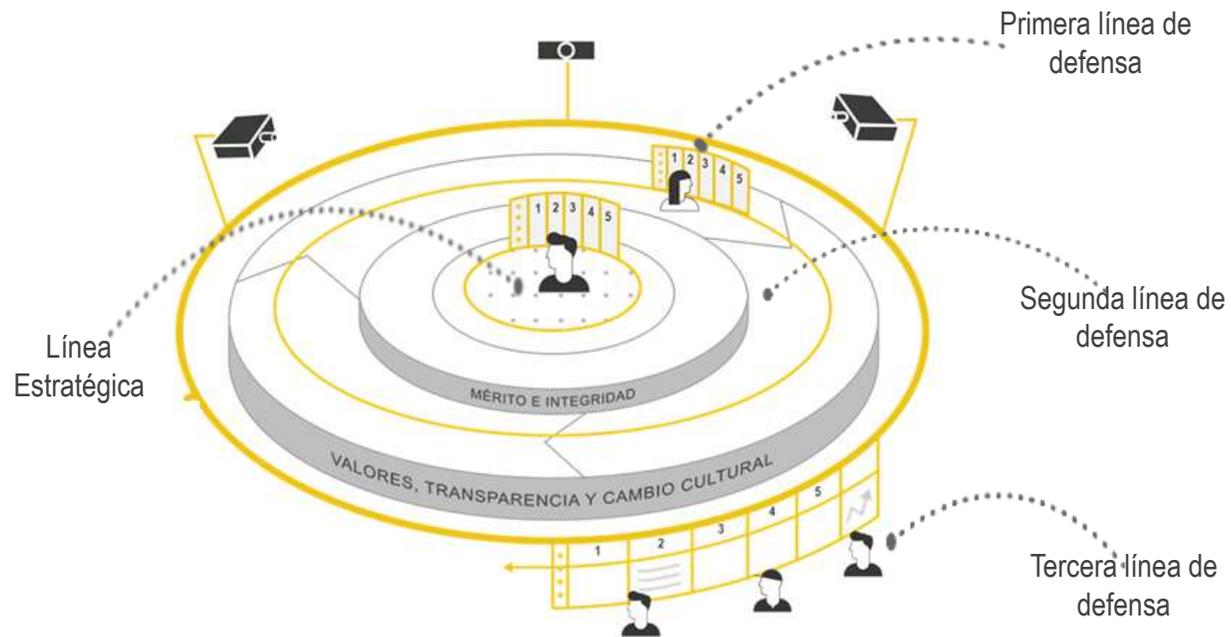


### Componentes:

1. Ambiente de control
2. Evaluación del riesgo
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Actividades de monitoreo



## Esquema de las Líneas de Defensa



A continuación se explicarán cada una de las líneas de Defensa y se desarrollará una metodología propuesta para la identificación de la 2ª línea.

# OPERATIVIDAD DE LAS LÍNEAS DE DEFENSA - RESPONSABLES

## LÍNEA ESTRATÉGICA

A cargo de la Alta Dirección y Comité Institucional de Coordinación de Control Interno

### 1ª. Línea de Defensa

- Líderes de proceso y sus equipos (En general servidores públicos en todos los niveles de la organización).

En esta línea es posible evidenciar el ejercicio del:



**Autocontrol**

### 2ª. Línea de Defensa

- Media y Alta Gerencia: Jefes de planeación o quienes hagan sus veces, coordinadores de equipos de trabajo, comités de riesgos (donde existan), comité de contratación, áreas financieras, de TIC, entre otros que generen información para el Aseguramiento de la operación.

En esta línea es posible evidenciar el ejercicio de la:



**Autoevaluación**

### 3ª. Línea de Defensa

- A cargo de la Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quién haga sus veces

En esta línea es posible evidenciar el ejercicio de la:



**Evaluación Independiente**



# OPERATIVIDAD DE LAS LÍNEAS DE DEFENSA

## FUNCIONES GENERALES

### **LÍNEA ESTRATÉGICA**

Este nivel analiza los riesgos y amenazas institucionales al cumplimiento de los planes estratégicos, tendrá la responsabilidad de definir el marco general para la gestión del riesgo (política de administración del riesgo) y garantiza el cumplimiento de los planes de la entidad.

#### **1ª. Línea de Defensa**

- La gestión operacional se encarga del mantenimiento efectivo de controles internos, ejecutar procedimientos de riesgo y el control sobre una base del día a día.
- La gestión operacional identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos.

#### **2ª. Línea de Defensa**

- Asegura que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª Línea de Defensa sean apropiados y funcionen correctamente, supervisan la implementación de prácticas de gestión de riesgo eficaces.
- Consolidan y analizan información sobre temas clave para la entidad, base para la toma de decisiones y de las acciones preventivas necesarias para evitar materializaciones de riesgos.

#### **3ª. Línea de Defensa**

- La función de la auditoría interna, a través de un enfoque basado en el riesgo, proporcionará aseguramiento objetivo e independiente sobre la eficacia de gobierno, gestión de riesgos y control interno a la alta dirección de la entidad, incluidas las maneras en que funciona la primera y segunda línea de defensa.

- NOMBRE DE LA SECCIÓN -

- FUNCIÓN PÚBLICA -

# OPERATIVIDAD DE LAS LÍNEAS DE DEFENSA - RESPONSABLES

## LÍNEA ESTRATÉGICA

A cargo de la Alta Dirección y Comité Institucional de Coordinación de Control Interno

### 1ª. Línea de Defensa

- Líderes de proceso y sus equipos (En general servidores públicos en todos los niveles de la organización).

En esta línea es posible evidenciar el ejercicio del:



**Autocontrol**

### 2ª. Línea de Defensa

- Media y Alta Gerencia: Jefes de planeación o quienes hagan sus veces, coordinadores de equipos de trabajo, comités de riesgos (donde existan), comité de contratación, áreas financieras, de TIC, entre otros que generen información para el Aseguramiento de la operación.

En esta línea es posible evidenciar el ejercicio de la:



**Autoevaluación**

### 3ª. Línea de Defensa

- A cargo de la Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quién haga sus veces

En esta línea es posible evidenciar el ejercicio de la:



**Evaluación Independiente**



# OPERATIVIDAD DE LAS LÍNEAS DE DEFENSA

## FUNCIONES GENERALES

### **LÍNEA ESTRATÉGICA**

Este nivel analiza los riesgos y amenazas institucionales al cumplimiento de los planes estratégicos, tendrá la responsabilidad de definir el marco general para la gestión del riesgo (política de administración del riesgo) y garantiza el cumplimiento de los planes de la entidad.

#### **1ª. Línea de Defensa**

- La gestión operacional se encarga del mantenimiento efectivo de controles internos, ejecutar procedimientos de riesgo y el control sobre una base del día a día.
- La gestión operacional identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos.

#### **2ª. Línea de Defensa**

- Asegura que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª Línea de Defensa sean apropiados y funcionen correctamente, supervisan la implementación de prácticas de gestión de riesgo eficaces.
- Consolidan y analizan información sobre temas clave para la entidad, base para la toma de decisiones y de las acciones preventivas necesarias para evitar materializaciones de riesgos.

#### **3ª. Línea de Defensa**

- La función de la auditoría interna, a través de un enfoque basado en el riesgo, proporcionará aseguramiento objetivo e independiente sobre la eficacia de gobierno, gestión de riesgos y control interno a la alta dirección de la entidad, incluidas las maneras en que funciona la primera y segunda línea de defensa.



Para la definición de los integrantes de la 1ª Línea de Defensa, tenga en cuenta los siguientes aspectos:



### 1ª LÍNEA DE DEFENSA

Es posible que líderes en 1ª línea de Defensa, tengan participación en la 2ª línea de Defensa, en tanto sean responsables de temas críticos para toda la entidad.



Su objetivo es asegurar la gestión, mediante la ejecución efectiva de controles internos, sobre una base del día a día.

Dependiendo de la estructura organizacional de la entidad (organigrama), así como de los procesos, se podrán definir cabezas visibles (líderes) en temas misionales y de apoyo, quienes garantizan la gestión en el día a día, en conjunto con sus equipos de trabajo.



Para la definición de los integrantes de la línea estratégica, tenga en cuenta la siguiente información sobre lo que se establece para la Alta Dirección:



**LÍNEA  
ESTRATÉGICA**

## Alta Dirección

### Orden Nacional

Alta Dirección (Decreto 770 de 2005, artículo 4º)

4.1. Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

Alta Dirección (Decreto 770 de 2005, artículo 3º, párrafo)

**Se entiende por alta dirección de la Rama Ejecutiva del orden nacional:** Ministros, Directores de Departamento Administrativo, Viceministros, Subdirectores de Departamento Administrativo, Directores de Unidad Administrativa Especial, Superintendentes y Directores, Gerentes o Presidentes de Entidades Descentralizadas.

### Orden Territorial

Alta dirección territorial (Decreto 785 de 2005, artículo 4º, párrafo)

**Se entiende por Alta Dirección territorial:** Los Diputados, Gobernadores, Concejales, Alcaldes Municipales o Distritales, Alcalde Local, Contralor Departamental, Distrital o Municipal, Personero Distrital o Municipal, Veedor Distrital, Secretarios de Despacho, Directores de Departamentos Administrativos, Gerentes de Unidades Administrativas Especiales y Directores, Gerentes o Presidentes de entidades descentralizadas.



Para la definición de los integrantes de la 2ª Línea de Defensa, tenga en cuenta los siguientes aspectos:



## 2ª LÍNEA DE DEFENSA



Su objetivo es asegurar que la primera línea está diseñada y opera de manera efectiva.



Control financiero, seguridad y salud en el trabajo, seguridad de TI, gestión de riesgos, cumplimiento legal, gestión documental, ambiental, entre otros que se definan y que evalúen la primera línea de defensa.



Para la definición de los integrantes de la 2ª Línea de Defensa, tenga en cuenta los siguientes aspectos:



### 3ª LÍNEA DE DEFENSA



Su objetivo es proporcionar **aseguramiento independiente** sobre la eficacia de la gestión de riesgos y control interno a la Alta Dirección de la entidad. Se incluye la evaluación frente a las maneras en que funciona la 1ª y 2ª línea de defensa.

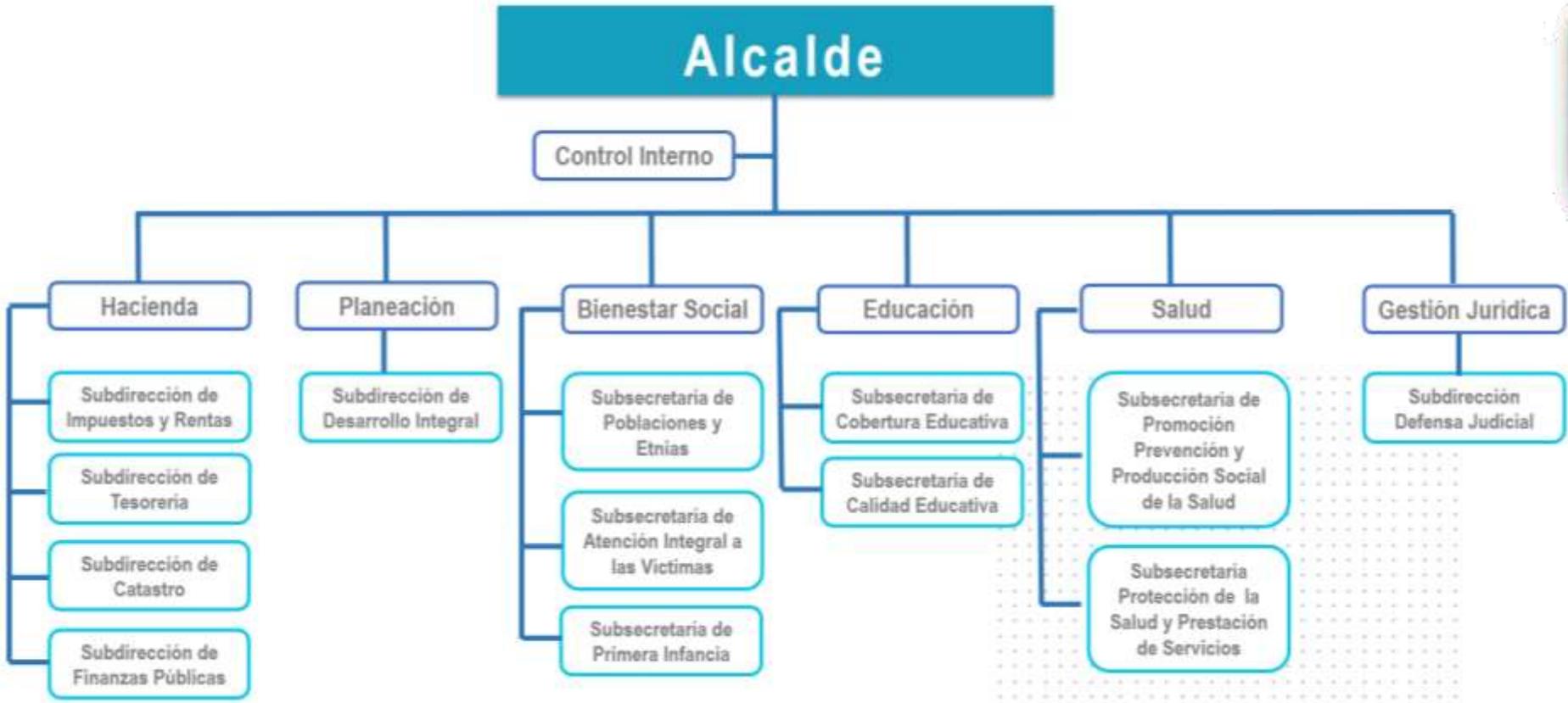


Dependiendo de la entidad y su estructura, podrá tratarse de un Jefe de Oficina de Control Interno, un asesor de control interno, un profesional con asignación de funciones de control interno, adscritos al nivel jerárquico superior, es decir dependientes en la estructura organizacional del Representante Legal.

**Nota:** Para las entidades pertenecientes a los municipios de 3ª a 6ª categoría, acorde con el párrafo 1º del artículo 75 de la Ley 617 de 2000, las funciones asociadas al Jefe de Control Interno podrán ser ejercidas por dependencias afines dentro de la respectiva entidad.



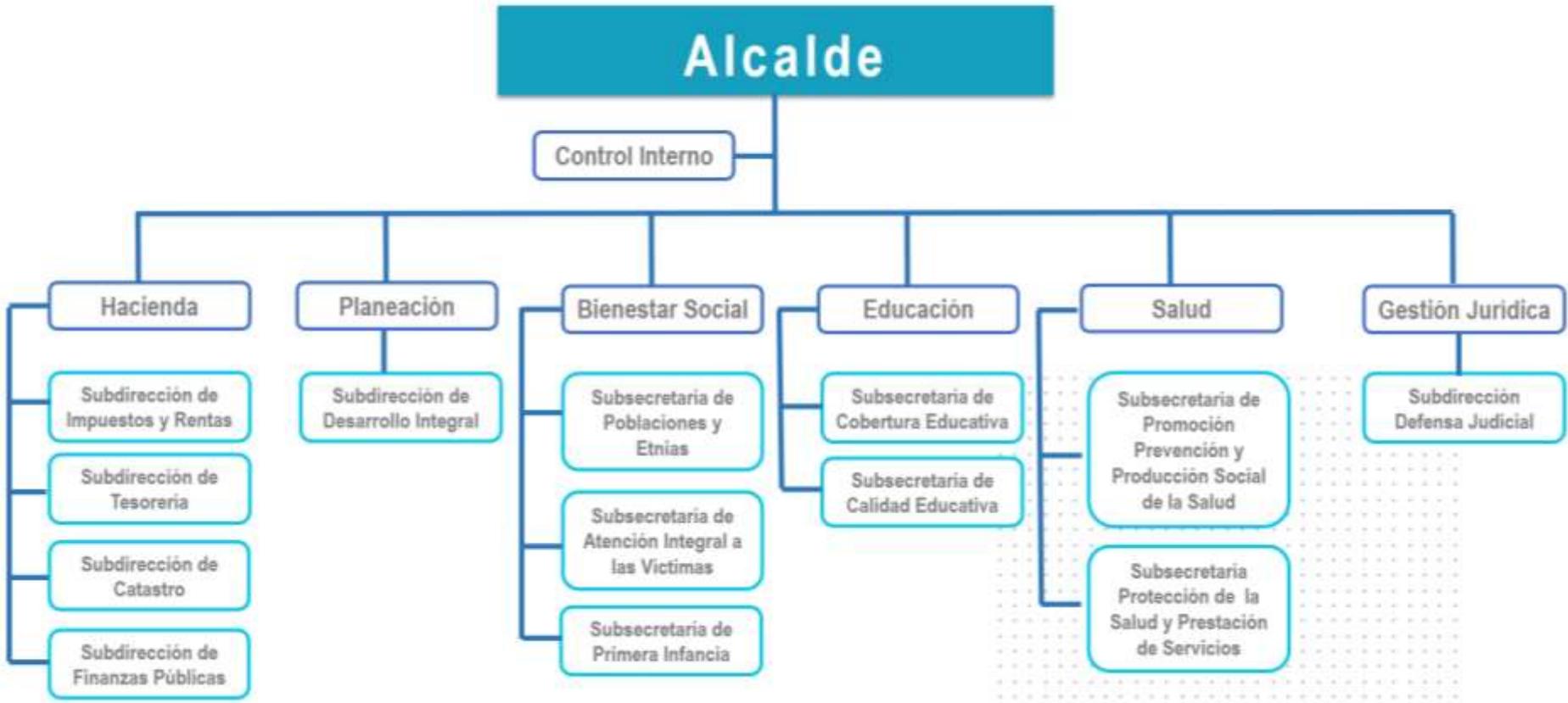
Ejemplo para entidades del orden territorial, haciendo uso del organigrama.



En este caso el Alcalde Municipal con sus Secretarios de Despacho conformarían la **Línea Estratégica**.



Ejemplo para entidades del orden territorial, haciendo uso del organigrama.

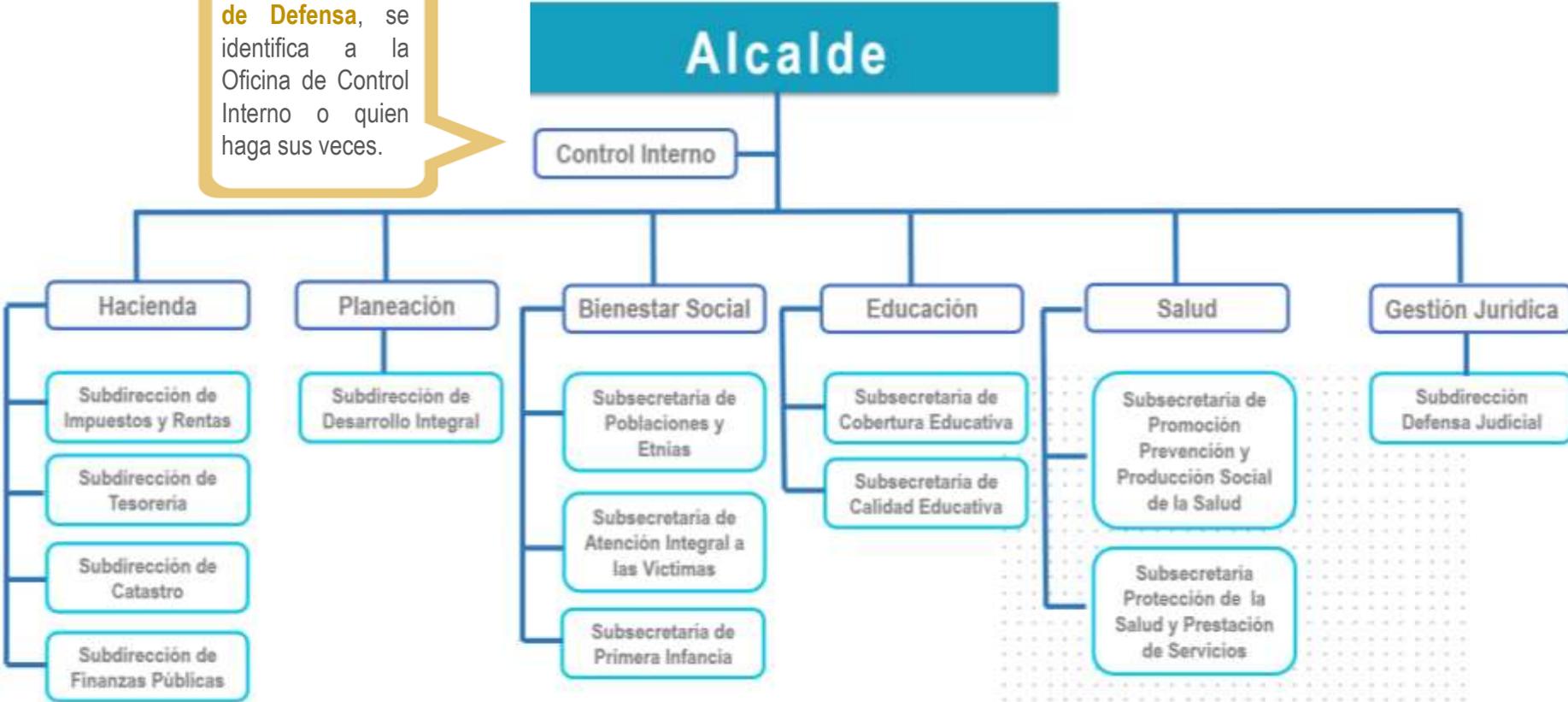


Para la **1ª y 2ª Línea de Defensa**, participarían los Secretarios de Despacho con las subdirecciones y sus equipos de trabajo.



Ejemplo para entidades del orden territorial, haciendo uso del organigrama.

Para la **3ª Línea de Defensa**, se identifica a la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces.





# Estructuración 2a línea de defensa

En este apartado nos concentraremos en la metodología propuesta para la identificación de la 2ª línea de Defensa.



Es importante aclarar que la metodología que se propone se trata de una buena práctica, orientada a facilitar la estructuración del Esquema de Líneas de Defensa en la entidad, de modo tal que en adelante pueda fortalecerse de forma más efectiva el ejercicio del control en todos los niveles de la organización.

Así mismo, con su aplicación será posible considerar información pertinente para la priorización de las Auditorías Internas por parte de la Oficina de Control Interno, en el entendido que la 2ª línea de defensa permitirá cubrir áreas críticas dentro de la entidad, mediante procesos de autoevaluación sistemáticos que aportan a la mejora institucional y que permiten tomar decisiones a tiempo, reforzando el enfoque preventivo en diferentes instancias dentro de la entidad.



# **Estructuración 2a línea de defensa**

Acorde con lo expresado en la diapositiva anterior, en relación con la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces se obtendrían los siguientes beneficios:

**Beneficios frente a su aplicación para la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces:**

**Ampliar la cobertura de riesgo sin incrementar las horas de auditoría interna.**

**Evitar duplicidades y obtener sinergias en términos de utilización y optimización de recursos.**

**Mejor aseguramiento por conocimiento más especializado.**

**Evitar el efecto “fatiga de auditoría” dentro de la entidad.**

**Obtener transferencia de conocimientos.**



# Estructuración 2a línea de defensa



## Metodología Sugerida

QUÉ ES?

Herramienta que permite coordinar las diferentes actividades de control de 2ª línea, visualizando el esfuerzo en común y ampliando la cobertura de riesgos.

QUIÉN LO CONSTRUYE

Trabajo coordinado entre la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces y las demás áreas o procesos clave

**Importante:** Las Normas Internacionales en materia de Auditoría Interna definen frente al trabajo articulado entre la 2ª y 3ª línea de defensa lo siguiente:

### Norma 2050 – Coordinación y Confianza

El Director Ejecutivo de Auditoría Interna debe compartir información, coordinar actividades y considerar confiar en el trabajo de otros proveedores internos y externos de aseguramiento y consultoría para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.

Fuente: Instituto de Auditores Internos. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna



## Paso 1: Listado de Aspectos clave de éxito y su nivel de riesgo inherente

Acorde con la definición de responsabilidades para la estructuración de la 2ª línea de defensa, establecer un listado de **actividades claves de éxito**.

¿Qué es una actividad clave de éxito?

Entiéndase por **aspectos clave de éxito** el conjunto de **procesos, procedimientos, actividades, unidades funcionales, proyectos, programas, planes, sistemas de información, sistemas de gestión (bajo normas técnicas internacionales como la ISO si existen)**, entre otros, que sean esenciales para el cumplimiento de la misión.

Estas **actividades claves de éxito**, pueden dar a través de diferentes ámbitos que más adelante se listarán.

El riesgo asociado a cada actividad será el **Riesgo Inherente**, es decir sin controles, información que puede tomarse de los mapas de riesgo de la entidad, o bien desde la perspectiva de los líderes de cada tema definido, acompañado del análisis y experticia del Jefe de Control Interno o quien haga sus veces.

A continuación se definen los pasos para la identificación de la 2ª línea de Defensa

En las siguientes diapositivas se mostrará un listado “no exhaustivo” de actividades clave de éxito en una entidad.

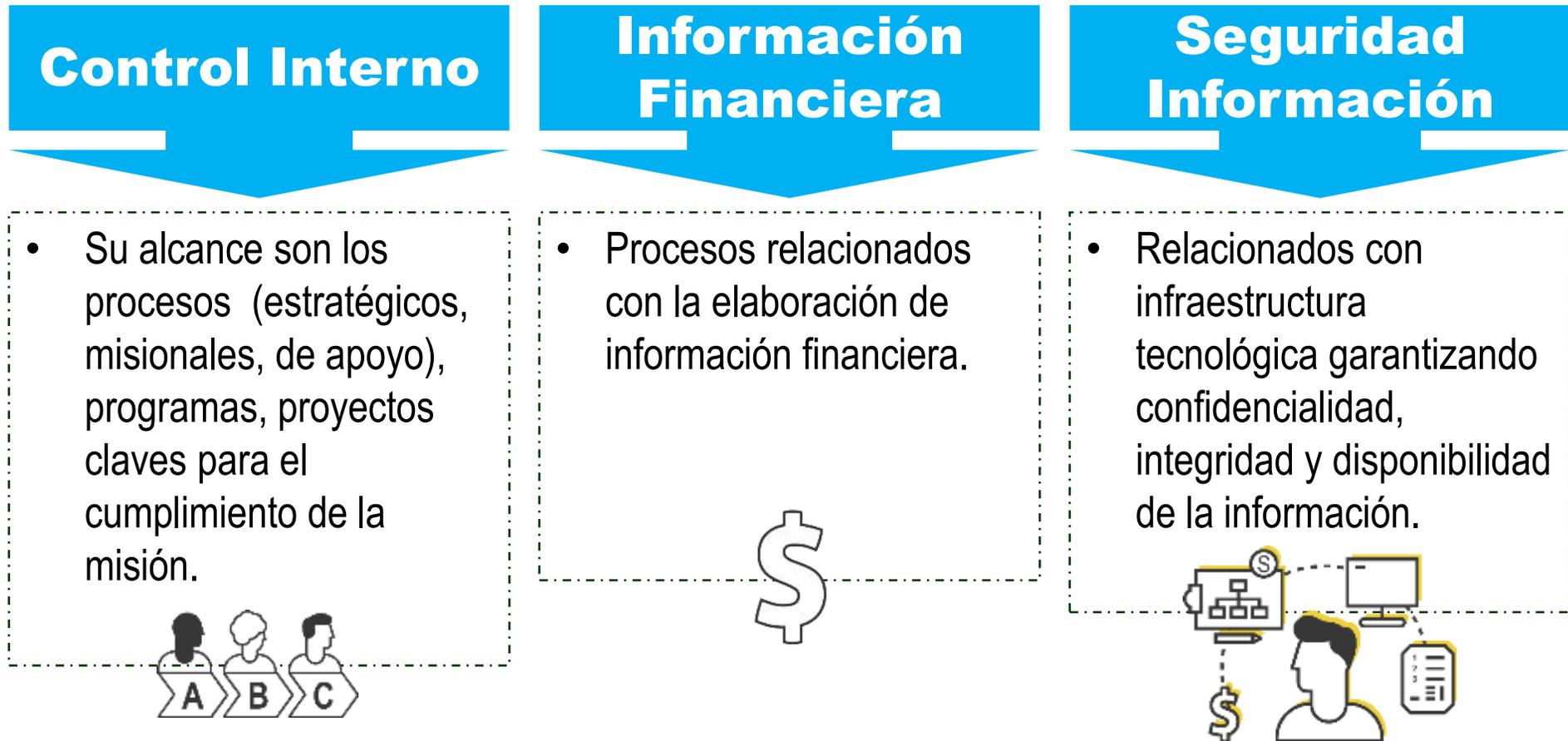
**Nota:** Cuando se indica que es un listado no exhaustivo, se debe aclarar que la extensión variará dependiendo de la naturaleza, complejidad y funciones de cada entidad.



# Paso 1: Listado de Aspectos clave de éxito y su nivel de riesgo inherente

Las actividades claves de éxito, pueden dar a través de los siguientes ámbitos:

1





Las actividades claves de éxito, pueden dar a través de los siguientes ámbitos:

## Seguridad Física de Activos y Personas

- Integridad de activos y las personas, garantizando la continuidad de las actividades.



## Cumplimiento Normativo

- Cumplimiento de leyes y normas aplicables, Código de Integridad.



## Gestión de Riesgos

- Estructura para el manejo de los riesgos en la entidad. (Oficina de Planeación i quien haga sus veces.



2



Las actividades claves de éxito, pueden dar a través de los siguientes ámbitos:

3

### Otros Sistemas de Gestión (Estándares Internacionales)

- Aplicación de estándares internacionales en materia de calidad, ambiental, laboral, entre otros, acorde con la naturaleza.



### Responsabilidad y Reputación

- Transparencia de las actividades de la entidad y su relación con los grupos de valor.





## Ejemplo Aplicado Función Pública

**Nota:** Entiéndase por aspectos clave de éxito el conjunto de procesos, procedimientos, actividades, unidades funcionales, proyectos, programas, planes, sistemas de información, sistemas de gestión, entre otros, que sean esenciales para el cumplimiento de la misión.

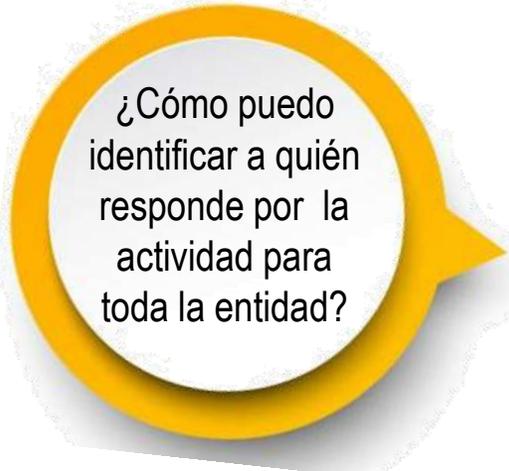
Aspectos Clave de éxito	Nivel de Riesgo (Inherente)
Servicio al Ciudadano	Alta
Gestión de Recursos	Alta
Asesoría Integral	Alta
Gestión Documental	Alta
Direccionamiento Estratégico	Moderada
Planeación (riesgos)	Moderada

Aspectos Clave de éxito	Nivel de Riesgo (Inherente)
Gestión Ambiental	alta
Gestión de TIC	Alta
SIGEP	Alta
Talento Humano	Moderado
D. Jurídica	Moderado
Seguridad y salud en el trabajo	Alto



## Paso 2: Determinar los responsables y la actividad de control que desarrollan

Para los aspectos clave identificados, se hace necesario establecer los responsables (puede tratarse de un rol o de una un área funcional, quienes responden por la actividad para toda la entidad), así como la actividad de control que desarrollan.



¿Cómo puedo identificar a quién responde por la actividad para toda la entidad?

### Veamos un Ejemplo:

Frente a las respuestas a las PQRDS en la entidad todas las áreas, acorde con sus funciones y responsabilidades dan respuesta atendiendo los términos de ley y lineamientos de calidad que debe contener tales respuestas (forma y fondo).

Si bien todas las áreas responden solicitudes, existe un área como puede ser Atención al Usuario, o bien un rol, como puede ser un Coordinador de PQRDS, desde donde se consolida información en esta materia, es decir que esta instancia o rol hace seguimiento al número de solicitudes que ingresan acorde con su tema, términos de respuesta, niveles de servicio establecidos en la entidad, a fin de determinar los niveles de cumplimiento en su conjunto para toda la entidad en la atención a las PQRDS.

▶ De igual forma para las actividades clave identificadas se deberá considerar un responsable que dé cuenta del tema para toda la entidad.



## Paso 2: Determinar los responsables y la actividad de control que desarrollan

Para los aspectos clave identificados, se hace necesario establecer los responsables (puede tratarse de un rol o de una un área funcional, quienes responden por la actividad para toda la entidad), **así como la actividad de control que desarrollan.**



¿Cómo  
identifico la  
actividad de  
control?

### Continuando con el Ejemplo tenemos:

Frente a las respuestas a las PQRDS el área de Atención al Usuario, o bien el Coordinador de PQRDS, hace un seguimiento trimestral donde analiza:

- ✓ No. Solicitudes que ingresaron
- ✓ Clasificación por términos de ley
- ✓ Clasificación por tema
- ✓ Solicitudes sobre temas recurrentes
- ✓ Niveles de cumplimiento
- ✓ Razones principales de los incumplimientos y áreas o responsables involucrados
- ✓ Nivel de quejas de los usuarios
- ✓ Evaluación en la prestación del servicio

Esta información se consolida y se expone ante la Alta Dirección, a fin de definir las acciones que correspondan para dar tratamiento a los incumplimientos y quejas, que permitan mejorar la prestación del servicio a los usuarios de la entidad.



# Ejemplo Aplicado

## Función Pública

1



Aspectos Clave de Éxito	Riesgo Inherente	Coordinación de Talento Humano	Coordinación de Atención al Usuario	Secretaría General	Director Técnico (DDO)	Oficial de Seguridad TIC	Oficina de Planeación
Gestión de Recursos Físicos	ALTA			Verificar cumplimiento requisitos modalidades de contratación			
Asesoría Integral	ALTA				Seguimiento PAI (Plan Acción Integral) y PAT (Planes Acción Tácticos).		
Direccionamiento Estratégico	EXTREMA						Seguimiento a metas, indicadores y riesgos institucionales.
Gestión TIC'S	ALTA					Control a las políticas y procedimiento de seguridad de la información.	
Gestión Documental	ALTA			Seguimiento Inventario Activos Información y Esquema de Publicación.			

Fuente: Elaboración Dirección de Gestión y Desempeño Institucional. 2018

**2**

Aspectos Clave de Éxito	Riesgo Inherente	Coordinación de Talento Humano	Coordinación de Atención al Usuario	Secretaría General	Director Técnico (DDO)	Oficial de Seguridad TIC	Oficina de Planeación
Sistema de Gestión Ambiental	ALTA						Auditoría al Sistema
Servicio al Ciudadano	ALTA		Seguimiento trimestral a PQRDS				
Talento Humano	ALTA	Seguimiento a Planeación Estratégica del TH (PIC, Bienestar e Incentivos).					
Defensa Jurídica	MODERADO						
Sistema SIGEP	MODERADO						
Sistema de SST	MODERADO	Auditoría al Sistema					

Fuente: Elaboración Dirección de Gestión y Desempeño Institucional. 2018



## Paso 3: Requisitos que debe cumplir la actividad de control para evaluar su nivel de confianza

Para las **actividades de control identificadas**, se hace necesario establecer unos parámetros o elementos que permitan establecer su grado de confiabilidad frente a la información que suministrarán así:

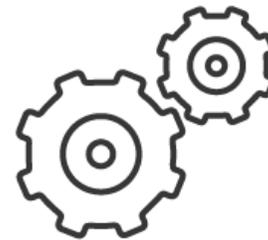
### Prácticas y metodologías:

**Opción 1:** Que se cuente con actividades de verificación dentro de la caracterización del proceso.

**Opción 2:** Establecer un protocolo para la actividad de aseguramiento que incluya: Propósito, responsable, periodicidad, forma de ejecución, evidencias, tratamiento de las desviaciones.

**Ejecución por parte del responsable:** Analizar la forma como se adelanta la actividad de control por parte del responsable (acorde con las prácticas y metodologías definidas).

**Objetivo y Alcance de la actividad de control:**  
Debe ser clara y pertinente frente al nivel de riesgo.



**Función de Aseguramiento Identificada**

**Comunicación de Resultados y Acciones para la mejora:** Como parte del procedimiento se comunican los resultados con el objeto que se tomen medidas y se hace seguimiento para su implantación.

- Definir un estándar de informe resultados de la actividad de aseguramiento.
- Seguimiento a Planes de Mejoramiento.



Ahora veremos un ejemplo para los 5 aspectos anteriormente definidos.

# Ejemplo Aplicado Función Pública

Actividad de Control Identificada:  
Seguimiento al Cumplimiento (oportunidad y calidad) de las PQRDS

1

Objetivo y Alcance de la actividad de control desarrollada.

**Responsable:** Coordinador de Atención al Ciudadano

**Objetivo:** Verificar la oportunidad y calidad de las respuestas a las PQRDS.

**Alcance:** Todos los procesos.

2

Prácticas y Metodologías

El Coordinador de Atención al Ciudadano cuenta con un protocolo para la verificación de la oportunidad y calidad de las respuestas a las PQRDS, pero no se encuentra actualizado.

3

Ejecución por parte del responsable

El Coordinador de Atención al Ciudadano desarrolla de forma sistemática la actividad de control, tal como ha sido establecida.

4

Comunicación de Resultados y Acciones para la mejora

No se cuenta con una estructura establecida para los informes y seguimientos.

## Paso 4: Evaluación del nivel de confianza de la actividad de control identificada

Antes de iniciar con el Paso 4 de la metodología, es importante recordar lo expresado sobre el trabajo conjunto entre la 2ª y 3ª línea de defensa así:

**Importante:** Las Normas Internacionales en materia de Auditoría Interna definen frente al trabajo articulado entre la 2ª y 3ª línea de defensa lo siguiente:

### Norma 2050 – Coordinación y Confianza

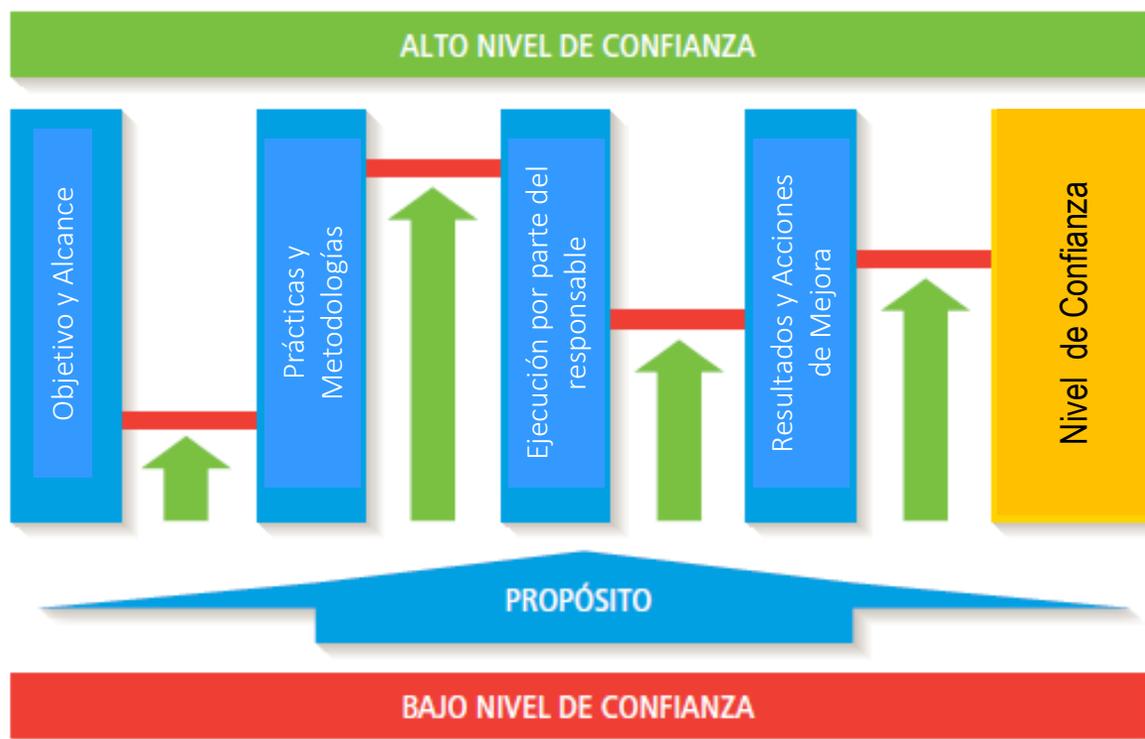
El Director Ejecutivo de Auditoría Interna debe compartir información, coordinar actividades y considerar confiar en el trabajo de otros proveedores internos y externos de aseguramiento y consultoría para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.

Fuente: Instituto de Auditores Internos. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna

Entiéndase por **Director Ejecutivo de Auditoría Interna**, al **Jefe de Control Interno** o quien haga sus veces en la entidad.

En cuanto a los **proveedores internos de aseguramiento**, nos referimos a las áreas o roles identificados como **2ª línea de defensa** (ver pasos 2 y 3 ya desarrollados). Para **considerar confiar** en estas instancias, a continuación se analizarán los 4 aspectos o parámetros definidos para la actividad de control (ver paso 3).

## Paso 4: Evaluación del nivel de confianza de la actividad de control identificada



Acorde con lo expresado en la diapositiva anterior, la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces analizará los 4 parámetros definidos, a fin de establecer el nivel de confianza de la actividad de control identificada.

Alto

Medio

Bajo

Ver tabla de criterios para el análisis, siguiente diapositiva.



## Paso 4: Evaluación del nivel de confianza de la función de Aseguramiento

Esta tabla de criterios analiza el ejemplo que hemos venido desarrollando.



Nota: Se califica en una escala de 1 a 5 (donde 1 NO cumple y 5 cumple plenamente con el criterio) y se multiplica por el % correspondiente a cada aspecto.

2ª línea Identificada	CRITERIOS DE EVALUACION NIVEL DE CONFIANZA DE LA ACTIVIDAD DE CONTROL				TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA
	Objetivo y Alcance (20%)	Practicas y Metodologías (30%)	Ejecución por parte del responsable (30%)	Comunicación de Resultados (20%)		
Coordinación de Atención al Usuario	$4 \times 0,2 = 0,8$	$3 \times 0,3 = 0,9$	$5 \times 0,3 = 1,5$	$1 \times 0,2 = 0,2$	3,4	Media

Alto

Entre 4 y 5

Medio

Entre 3 y 3,9

Bajo

Entre 1 y 2,9



## Paso 4: Evaluación del nivel de confianza de la función de Aseguramiento

**Interpretación:** A partir de la aplicación de la tabla de evaluación, la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces define su nivel de coordinación con la 2ª línea de defensa y su curso de acción así:

Alta

Entre 4 y 5 →

La Oficina de Control Interno o quien haga sus veces confiará en los resultados de la actividad de control que realiza la 2ª línea de defensa y basado en sus informes, auditará la efectividad de dicha actividad de control, evitando evaluar los controles de la 1ª línea.

Media

Entre 3 y 3,9 →

La Oficina de Control Interno o quien haga sus veces deberá auditar y generar hallazgos y recomendaciones a actividad de control que realiza la 2ª línea de defensa, para su mejora y evaluará los aspectos que considere relevantes de la 1ª línea de defensa.

Baja

Entre 1 y 2,9 →

La Oficina de Control Interno o quien haga sus veces deberá auditar y generar hallazgos y recomendaciones a la actividad de control que realiza la 2ª línea de defensa, para su mejora y evaluará los controles de 1ª línea de defensa que corresponderían a la 2ª línea de defensa.

## Paso 5: Mapeo de la 2ª Línea de Defensa

De acuerdo con el análisis llevado a cabo en cada uno de los pasos ya explicados, se procede con un **mapeo** a partir de los resultados obtenidos así:

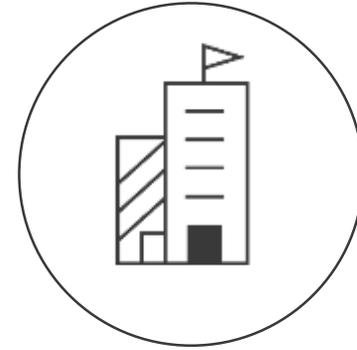
Esta tabla desarrolla el ejemplo aplicado a Función Pública.

**Importante:** Observe que en aquellos aspectos que el nivel de confianza es bajo o medio la Oficina de Control debe priorizar en su Plan Anual tales temas, atendiendo lo expresado para la interpretación (ver diapositiva a anterior).

Aspectos Clave de Éxito	Riesgo Inherente	Coord. Atención al Usuario	Secretaría General	Director Técnico (DDO)	Oficial de Seguridad TIC	Oficina de Planeación	Oficina de Control Interno
Gestión de Recursos Físicos	ALTA		Alto				
Asesoría Integral	ALTA			Bajo			X
Planeación Estratégica	EXTREMA					Alto	
Gestión TIC'S	ALTA				Alto		
Servicio al Ciudadano	ALTA	Medio					X



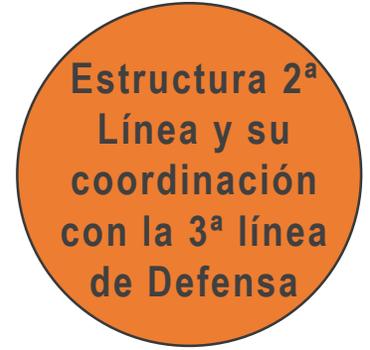
# Beneficios Frente a la Identificación de la 2ª Línea de Defensa



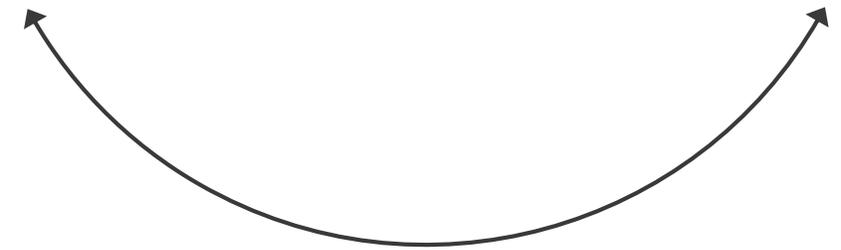
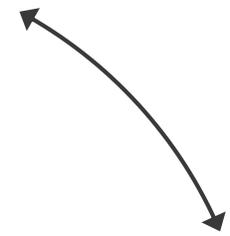
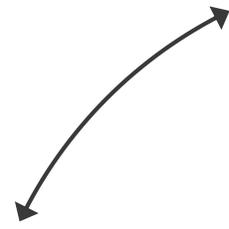
Permite a la Alta Dirección conocer el nivel de aseguramiento global en relación con los principales riesgos que pueden impactar a la entidad.



Coordinar las actividades de aseguramiento y visualizar el esfuerzo en común.



Es la base sobre la que la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, orienta sus actuaciones incluidas en el Plan Anual de Auditorías, para enfocarlas hacia aquellas actividades clave de éxito, cuyo nivel de aseguramiento no considere adecuados.





# Lineamientos 3ª Línea de Defensa

## Roles Oficina de Control Interno o quien haga sus veces



De acuerdo con el **Decreto 648 de 2017**, las Oficinas de Control Interno o quienes hacen sus veces cumplen 5 roles específicos así:





# Liderazgo Estratégico

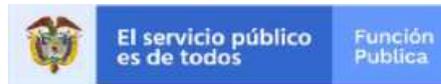
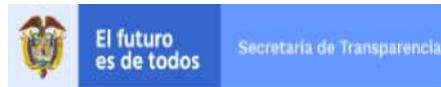


Las Unidades de Control interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces, deben convertirse en un **soporte estratégico para la toma de decisiones. (En relación con el nominador y frente al Representante Legal)**



Presentación de informes, Manejo de información estratégica y alertas oportunas ante cambios actuales o potenciales que puedan afectar el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.

Establecer canales de comunicación directos, expeditos y efectivos con el nominador así como con el Representante Legal de la entidad, para recibir y transmitir información veraz y sustentada en hechos.



**Nota:** Los Jefes de Control Interno tienen 2 entidades del Gobierno Nacional que permiten hacer puentes de comunicación con los nominadores, se trata de Función Pública y la Secretaría de Transparencia.



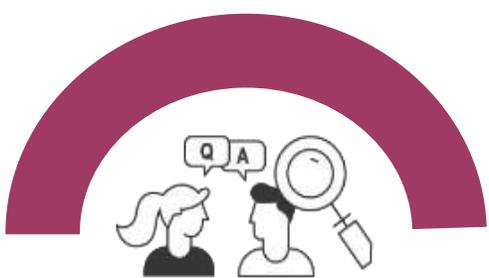
# Liderazgo Estratégico

Si usted es Jefe de Control Interno o quien hace sus veces en la entidad, para ejercer este rol tenga en cuenta:

La función de **Auditoría Interna** debe ser proactiva y anticiparse, preguntando y contrastando con la **Alta Dirección cuáles son sus prioridades y qué expectativas** tiene depositadas en la función, y trabajar para conseguir el máximo alineamiento y coordinación posible.



- ✓ Direccionamiento Estratégico
- ✓ Presupuesto (principales proyectos)
- ✓ Gestión del Riesgo
- ✓ Expectativas de los líderes de proceso.



## Enfoque hacia la prevención



Articula la asesoría y acompañamiento con el fomento de la cultura del control. Definir el alcance de la labor de asesoría en el estatuto de auditoría.



Este rol busca que las Unidades de Control Interno, Auditoría interna o quien haga sus veces, brinden un nivel de asesoría proactivo y estratégico que va más allá de la ejecución eficiente y eficaz del plan de auditoría.

**Generar conocimiento**, adoptando un papel más activo a la hora de sensibilizar en temas de control interno o **recomendar mejoras significativas en torno al sistema de control interno** y en particular, en la **gestión del riesgo**. De igual forma, aportar análisis y perspectivas sobre las causas de los problemas identificados en la auditoría, para ayudar a los líderes de proceso a adoptar las medidas correctivas necesarias.





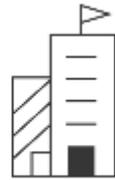
La Circular 01 de 2015 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno (con ocasión de la Sentencia C-103 de 2015)



## Control de Advertencia que ejercía la CGR (Declarado Inexecutable)

- Advertir sobre operaciones o procesos en ejecución
- Prever graves riesgos que comprometieran el patrimonio público
- Denominado control de advertencia

## Fortalecimiento del Sistema de Control Interno



- Artículos 209 y 269 de la Constitución Política
- Estructura de control que permita intervenir de manera preventiva, concomitante o posterior para detectar o prevenir desviaciones en la gestión.
- El SCI debe buscar proteger los recursos de la organizac
- Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos



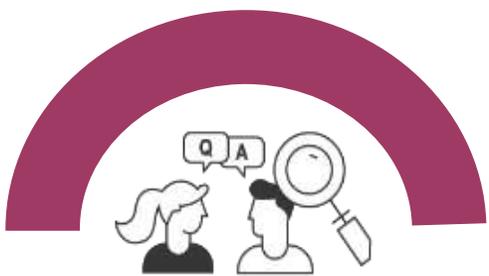
## El Representante Legal debe:

- Fortalecer la estructura de Control (Comité de Coordinación de CI)
- Fortalecer las Oficinas de Control Interno (mejores perfiles y competencias)



## El Jefe de Control Interno (no se asignan nuevas funciones)

- Control preventivo (seguimientos, asesorías y acompañamientos).
- Incluir en los planes de auditoría de forma prioritaria el seguimiento a la ejecución de los recursos con un enfoque de riesgos, acorde con su importancia frente al logro de los objetivos.



## Enfoque hacia la prevención

Si usted es Jefe de Control Interno o quien hace sus veces en la entidad, para ejercer este rol tenga en cuenta estos escenarios y sus actividades:

- 1 Asistencia a Comités**
  1. Asiste con voz pero sin voto
  2. Recomendaciones y Alertas en términos de riesgos y su posible materialización.
- 2 Autoevaluación**
  1. Proponer mecanismos que faciliten la autoevaluación del control.
  2. Generar espacios para la mejora
- 3 Esquema de las Tres líneas de Defensa**
  1. Formar a la Alta Dirección y a todos los niveles de la entidad sobre las responsabilidades en materia de riesgos.
  2. Ejercer la tercera línea (alcance preventivo).



# Evaluación de la Gestión del Riesgo



La identificación y análisis del riesgo debe ser un proceso permanente e interactivo entre la administración y las Unidades de control interno o quien haga sus veces



Papel fundamental, a través de la asesoría y acompañamiento técnico y de evaluación y seguimiento a las diferentes pasos de la gestión del riesgo, que van desde la fijación de la Política de Administración de Riesgo hasta la evaluación de la efectividad de los controles .



Asesoría y Acompañamiento.



Evaluación y Seguimiento



# Actividades frente a la Administración del Riesgo

Si usted es Jefe de Control Interno o quien hace sus veces en la entidad, para ejercer este rol tenga en cuenta los siguientes aspectos:

Actividades principales de la auditoría interna respecto a la administración de riesgos	Actividades de la auditoría interna conservando la independencia	Actividades que la auditoría interna no debe desarrollar
Poner a disposición de la administración herramientas y técnicas usadas para la administración del riesgo	No debe administrar ningún riesgo excepto los de seguimiento y evaluación	Definir los niveles de aceptación del riesgo
Ser un referente frente a la administración del riesgo	Proveer consejo y motivar o soportar las decisiones gerenciales sobre los riesgos, sin participar directamente en ellas	Identificar los riesgos de los procesos
Entrenar a la organización en la gestión de riesgos y controles a través de talleres	El rol de asesoría no debe derivarse en acciones de obligatorio cumplimiento para la administración	Definir los controles para los riesgos de los procesos
Proponer espacios para el seguimientos de los riesgos (autoevaluación)	Establecer los niveles de participación de la Oficina en el Estatuto de auditoría.	Imponer procesos de gestión de riesgos



# Evaluación de la Efectividad de los Controles

1

## Diseño

- ✓ **Responsable:** Autoridad y segregación de funciones.
- ✓ **Frecuencia del control:** oportuno, acorde a la criticidad del riesgo.
- ✓ **Qué busca hacer el control:** Verificar, conciliar, validar, cotejar, comparar.
- ✓ **Cómo se lleva a cabo:** Fuente de información (confiable)
- ✓ **Qué pasa con las desviaciones y/o excepciones:** Análisis y tratamiento.
- ✓ **Evidencia de la Ejecución:** Registros, soportes.

2

## Ejecución

Que todas las actividades establecidas en el diseño se ejecuten adecuadamente.

3

## Que no se esté materializando el riesgo

Revisar fuentes de información (PQRD, auditorías organismos de control, información de los procesos, entre otros).

Si usted es Jefe de Control Interno o quien hace sus veces en la entidad, para evaluar la efectividad de los controles considere estos 3 aspectos.



# Relación con Entes Externos de Control



Se enmarca en la relación con los organismos de control respectivos y no con todas las instancias externas con quienes tiene relación la entidad.



La Unidad de Control Interno, Auditoría Interna, o quien haga sus veces, sirve como puente entre los entes externos de control y la entidad con el fin de facilitar el flujo de información con dichos organismos.



La entidad debe adoptar políticas de operación o procedimientos en donde se definan claramente los lineamientos en relación con la entrega, oportunidad y coherencia de información, así como las personas autorizadas para ello.



Las entidades deben adoptar **políticas y/o procedimientos** para distribuir información fuera de la entidad de acuerdo con la normatividad interna y externa en la materia, teniendo en cuenta:

- 1 La autorización requerida para distribuir información fuera de la entidad.
- 2 Pautas sobre los tipos de información permitidos y no permitidos de ser difundidos.
- 3 Las regulaciones de privacidad, las regulaciones de otro tipo y las consideraciones legales relacionadas con la difusión de información fuera de la entidad.
- 4 Definición de las partes interesadas externas a la entidad que requieren información.



Esta política o procedimiento a diseñar, tendrá alcance no solamente para la atención a los organismos de control respectivos, sino también hacia la atención a otras partes interesadas externas (organismos no gubernamentales, veedurías ciudadanas u otras que la entidad haya identificado), considerando que dicho procedimiento no pretende ser orientador únicamente para la Oficina de Control Interno en cumplimiento de su rol con entes externos de control, sino que debe orientar a los responsables que internamente se asignen para este tipo de actividades.



La labor del jefe de control interno es facilitar la comunicación entre el órgano de control y la entidad, para ello puede **asesorar a los procesos** en los siguientes aspectos:

- 1 **Oportunidad:** Que se entregue la información en los tiempos establecidos por el organismo de control.
- 2 **Integridad:** Que se esté dando respuesta a todos y cada uno de los requerimientos, se debe señalar en este caso que los responsables de los contenidos serán los líderes de los procesos involucrados.
- 3 **Coherencia:** Que la información suministrada esté acorde con el tema solicitado o con el requerimiento específico.



En caso que la Oficina de Control Interno sea el contacto formal con el organismo de control, tener en cuenta:

- 1 Participar en la primera reunión con el equipo auditor del ente del control respectivo, establecer el interlocutor para atender el proceso.
- 2 Establecer una cordial y respetuosa colaboración con los funcionarios del equipo auditor
- 3 Recibir las inquietudes y coordinar con los líderes de los procesos las respuestas correspondientes, de forma clara y concisa
- 4 No dar respuestas sin contar con los soportes e información relacionada por parte de los líderes de los procesos y la administración
- 5 Velar por el manejo adecuado de la información bajo el debido cuidado y reserva profesional.



# Evaluación y Seguimiento



Proporciona información sobre la efectividad del SCI, a través de un enfoque basado en el riesgo, incluidas las maneras en que funcionan la primera y segunda línea de defensa, así como generar las recomendaciones y sugerencias que contribuyan a su mejoramiento y optimización.



## Auditoría Interna

Para consultar el desarrollo de este rol **acceda al Módulo Auditoría Interna**, donde se desagregan las fases para su aplicación, basados en la Guía de auditoría interna basada en riesgos para entidades públicas - Versión 4 - Julio de 2020.

# 04. Estructura MECI actualizado y líneas de defensa

Con esta dimensión, y la implementación de la política que la integra, se logra cumplir el objetivo de MIPG “**Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua**”.

Se debe recordar que la estructura del MECI se actualiza y se convierte en la 7ª Dimensión del MIPG, contando con **5 Componentes** así:



**Componentes**



**1** AMBIENTE DE CONTROL



**2** EVALUACIÓN DEL RIESGO



**3** ACTIVIDADES DE CONTROL



**4** INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



**5** ACTIVIDADES DE MONITOREO



Una vez identificada la Estructura de las Líneas de Defensa será posible establecer para cada uno de los componentes del Modelo Estándar de Control Interno MECI las acciones frente a la estructura de control, a fin de garantizar su efectividad.

**Importante:** Recordemos lo explicado al inicio del presente módulo, en relación la gestión y el control:



1

Las 6 dimensiones de MIPG permitirán la entidad establecer su estructura para la gestión y adecuada operación, dentro de la cual se encuentran inmersos los controles.



- Dimensiones**
1. Talento Humano
  2. D. Estratégico y Planeación
  3. Gestión con Valores
  4. Evaluación Resultados
  5. Información y comunicación
  6. Gestión Conocimiento

2

El MECI a través de sus 5 componentes permitirán a la entidad establecer la efectividad de los controles diseñados desde la estructura de las dimensiones de MIPG.

**Control**

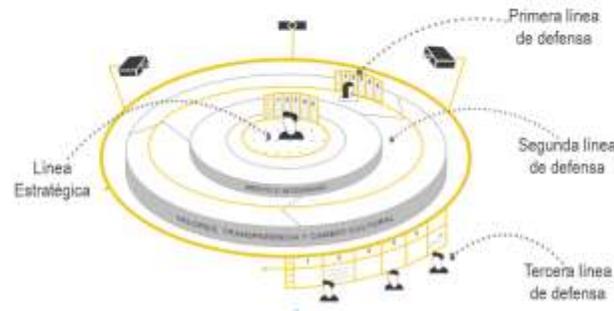


- Componentes:**
1. Ambiente de control
  2. Evaluación del riesgo
  3. Actividades de control
  4. Información y comunicación
  5. Actividades de monitoreo

3

Como eje articulador se encuentra el Esquema de las líneas de Defensa, donde se definirán las responsabilidades frente al control.

**Esquema de las Líneas de Defensa**



A través de los componentes del MECI se evaluará de manera permanente la efectividad de los controles diseñados a partir de las dimensiones de MIPG.

Se analizará si los controles están:

- ▶ PRESENTES
- Y
- ▶ FUNCIONANDO

El escenario para tales análisis será el **Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.**



# Componente Ambiente de Control



Este componente tiene como propósito **asegurar un ambiente de control** que le permita a la entidad disponer de las condiciones mínimas para el ejercicio del control interno.



Acorde con la diapositiva anterior, desde MIPG para la evaluación del Ambiente de Control, se debieron implementar las siguientes dimensiones:



## Direccinamiento Estrategico y Planeación

Planeación Estratégica (responsables, metas, tiempos para el seguimiento, responsabilidad frente al riesgo asociado )

Acorde con los niveles de Autoridad y Responsabilidad establece Líneas de reporte: financiera, contable, resultados en la gestión, contratación, ejecución presupuestal, entre otros, que faciliten la toma de decisiones (Identificación 2ª Línea de Defensa)



## Talento Humano

Código de Integridad

Políticas de Talento Humano



## Componente Ambiente de Control



Este componente requiere del **compromiso, el liderazgo y los lineamientos de la alta dirección y del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno**. Un ambiente de control se garantiza cuando:

Para su análisis y evaluación se definen los siguientes lineamientos:

1

**Compromiso con la integridad (valores) y principios del servicio público.** Es importante que se incluyan conflictos de interés, transacciones con partes interesadas, uso inadecuado de información privilegiada y otros estándares éticos y de comportamiento esperados que pueden implicar riesgos para la entidad. Es viable el establecimiento de una línea de denuncia.

2

**Supervisión del Sistema de Control Interno** por parte del Representante Legal, la Alta Dirección en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

3

Toma en cuenta la estructura, facultades y responsabilidades, con el fin de **asignar la responsabilidad y autoridad en todos los niveles** organizacionales, incluyendo líneas de reporte.

4

**El Compromiso con la competencia de todo el personal**, a través de la gestión del talento humano con carácter estratégico, de manera que todas sus actividades estén alineadas con los objetivos de la entidad

5

Establece **líneas de reporte dentro de la entidad para el funcionamiento del SCI**. Cada líder suministra información de forma periódica, con datos y hechos que le permitan la toma de decisiones a la Alta Dirección..



¿Qué requiero para poder evaluar en términos de control cada lineamiento?

### Veamos un Ejemplo:

Frente al Código de Integridad, el cual fue diseñado e implementado desde la Dimensión de Talento Humano, en el marco del **Comité Institucional de Coordinación de Control Interno**, el Representante Legal con su equipo Directivo deberá considerar evaluar:

- ✓ Conocimiento por parte de los servidores del código de integridad.
- ✓ Cumplimiento del código en su integralidad.
- ✓ Análisis de información relacionada, como serían declaraciones de conflictos de interés, información recibida desde la línea de denuncia (si existe), o bien desde otras fuentes.

Para este efecto, podrá consultar información proveniente de las áreas o roles identificados como 2ª línea de defensa, así como de la 3ª línea de defensa, para el ejemplo tendríamos:

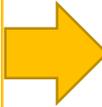
- ✓ Líder de Talento Humano
- ✓ Responsable de Control Interno Disciplinario
- ✓ Seguimientos de la Oficina de Control Interno sobre riesgos de corrupción

▶ **De igual forma para cada uno de los lineamientos del componente se analizarán aspectos relacionados, atendiendo que se requiere evaluar la efectividad de las acciones adelantadas.**



# Componente Ambiente de Control y las Líneas de Defensa

Algunos aspectos que se analizan:

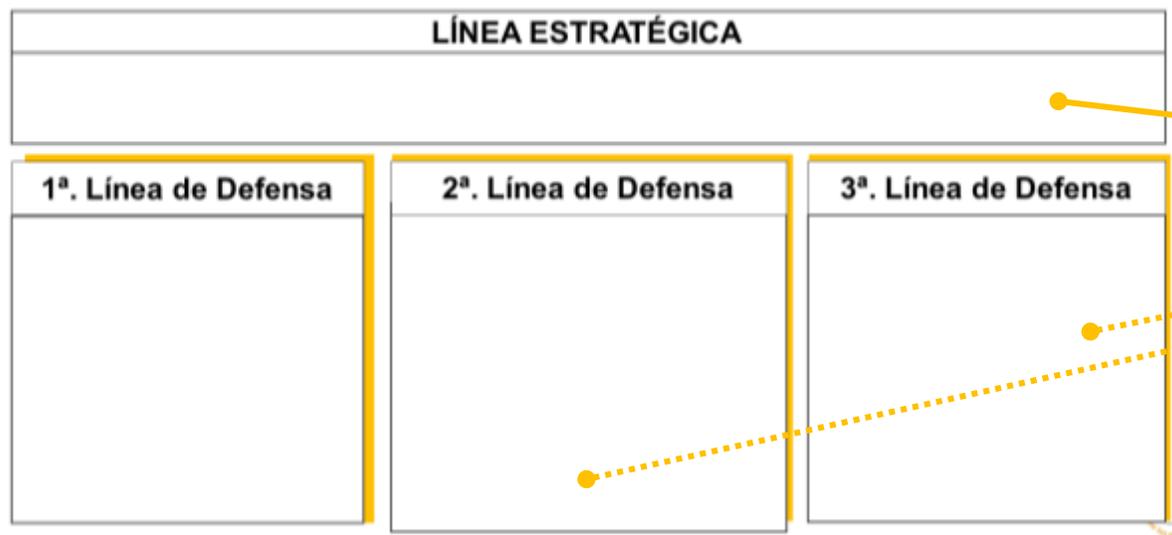


- Política Riesgos
- Lineamientos funcionamiento SCI
- Aprobar Plan Anual Auditoría
- Monitorear el cumplimiento de estándares de conducta

Para el Componente Ambiente de Control, el principal responsable es la Línea Estratégica en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.



## Comité Institucional de Coordinación de Control Interno



### 1 AMBIENTE DE CONTROL

Por su parte la 2ª y 3ª Líneas de Defensa aportan información para los análisis y toma de decisiones. Específicamente la Of. de Control Interno aporta desde los roles acá señalados.



- ✓ Rol Liderazgo Estratégico
- ✓ Rol Evaluación y Seguimiento
- ✓ Rol Enfoque hacia la prevención



# Componente Evaluación del Riesgo



Este componente hace referencia al ejercicio efectuado bajo el liderazgo del equipo directivo y de todos los servidores de la entidad, y permite **identificar, evaluar y gestionar eventos potenciales, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.**

Siguiendo el mismo esquema, desde MIPG para la evaluación de la Evaluación del Riesgo, se debieron implementar las siguientes dimensiones:



**Direccionamiento Estrategico y Planeación**

Política de Riesgos  
Análisis de Contexto  
Planeación Estratégica



**Gestión con Valores para el Resultado**

Modelo de Operación por procesos



Para el desarrollo de este componente consulte:

Guía para la Administración de los Riesgos de Gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el Diseño de Controles en Entidades Públicas. Versión 2018. En él siguiente link: <http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones>

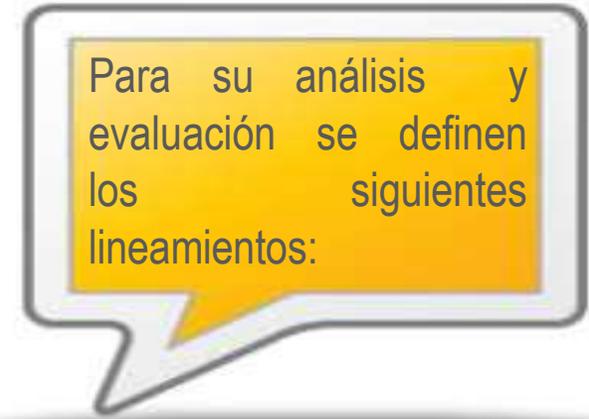


## Componente Evaluación del Riesgo



Para este componente, se tiene, previo a la Gestión del Riesgo la **identificación de objetivos** alineados con su planeación estratégica, atendiendo el análisis del contexto interno, externo y de los procesos de la entidad.

A partir de lo anterior, se **identifican los riesgos para la consecución de sus objetivos, incluyendo lo relacionado con fraude y corrupción** en todos los niveles y los analiza para determinar cómo deben gestionarse. En este componente se establece el nivel de **riesgo inherente**.



6

**Definición de objetivos con suficiente claridad** para identificar y evaluar los riesgos relacionados:  
i)Estratégicos; ii)Operativos;  
iii)Legales y Presupuestales;  
iv)De Información Financiera y no Financiera.

7

**Identificación y análisis de riesgos** (Analiza factores internos y externos; Implica a los niveles apropiados de la dirección; Determina cómo responder a los riesgos; Determina la importancia de los riesgos).

8

**Evaluación del riesgo de fraude o corrupción.** (Tiene en cuenta distintos tipos de fraude o corrupción; evalúa los incentivos y las presiones; evalúa las actitudes y justificaciones).

9

**Identificación y análisis de cambios significativos** (Evalúa los cambios en el entorno externo; Evalúa cambios en la alta dirección)



# Componente Evaluación del Riesgo y las Líneas de Defensa

Algunos aspectos que se analizan:

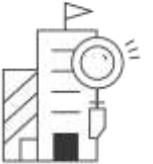
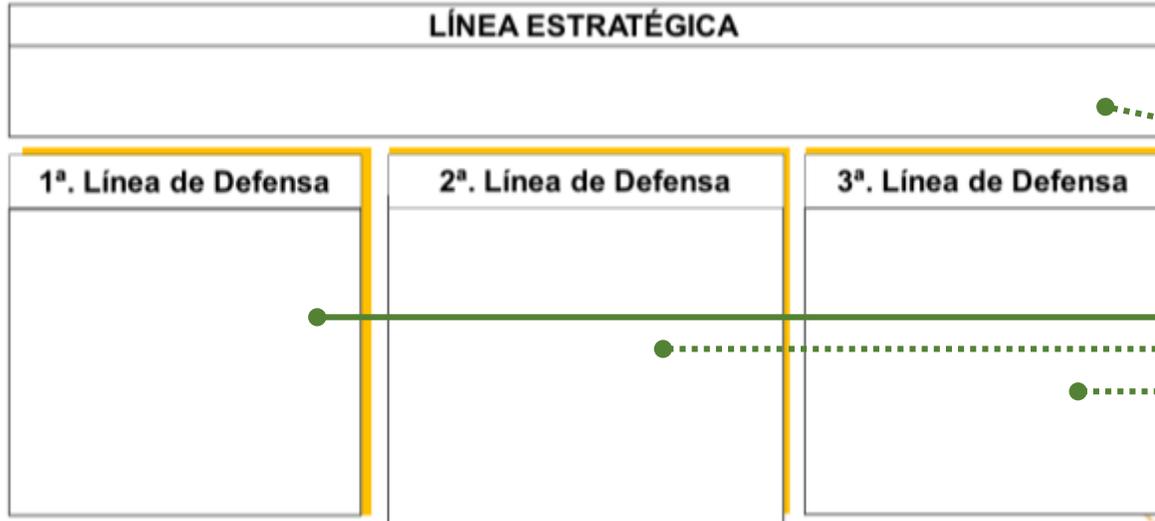


Monitorear cambios en el entorno.

Monitorear el estado de los riesgos aceptados

Monitorear el cumplimiento de la política de Riesgos

## Comité Institucional de Coordinación de Control Interno



## 2 EVALUACIÓN DEL RIESGO

Por su parte la línea estratégica, 2ª y 3ª Línea de Defensa participan con los aspectos acá señalados.

Identificar, valorar y definir la opción de tratamiento a los riesgos

Verificar en el marco de la política de riesgos la adecuada identificación por parte de la 1ª línea

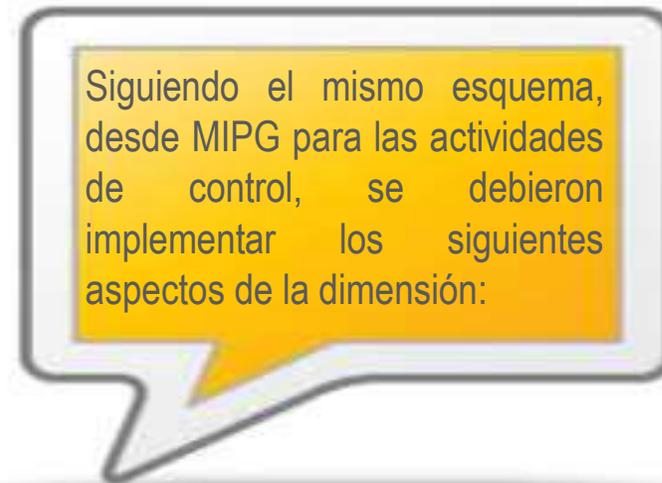
Rol Evaluación de la Gestión del Riesgo



## Componente Actividades de Control



Para este componente las actividades de control sirven como mecanismo para apalancar el logro de los objetivos y forman parte integral de los procesos, su objetivo es permitir el control de los riesgos identificados, con el fin de lograr los objetivos de la entidad.



Siguiendo el mismo esquema, desde MIPG para las actividades de control, se debieron implementar los siguientes aspectos de la dimensión:



### Gestión con Valores para el Resultado

Modelo de Operación por procesos  
Procedimientos  
Políticas de Operación  
Mapas de Riesgos  
Gobierno Digital  
Incorporación otros sistemas de gestión

Para el desarrollo de este componente consulte:

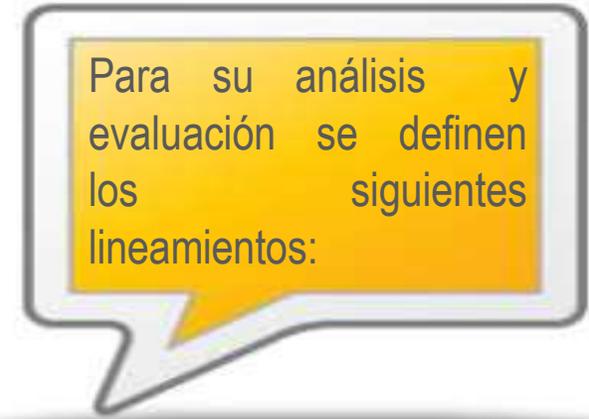
Guía para la Administración de los Riesgos de Gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el Diseño de Controles en Entidades Públicas. Versión 2018. En él siguiente link: <http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones>



## Componente Actividades de Control



Este componente se evidencia a través de **políticas y procedimientos** que ayudan a asegurar que sean llevadas a cabo aquellas **acciones necesarias para administrar el riesgo**. Estas actividades, manuales o automáticas, tienen varios objetivos y son aplicadas en diferentes niveles de la organización.



10

**Diseño y desarrollo de actividades de control** (Integra el desarrollo de controles con la evaluación de riesgos; tiene en cuenta a qué nivel se aplican las actividades; facilita la segregación de funciones).

11

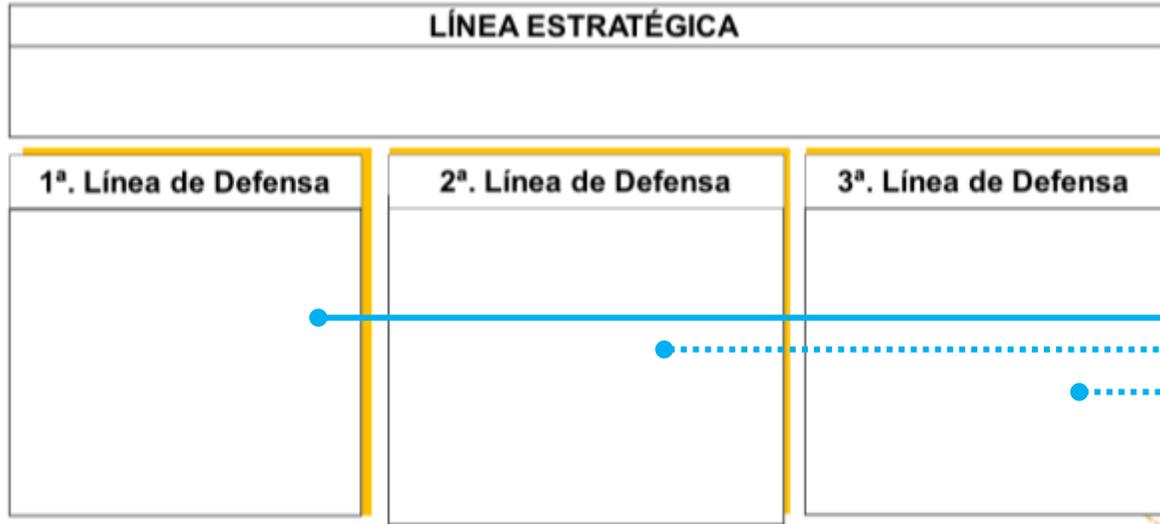
**Seleccionar y Desarrolla controles generales sobre TI para apoyar la consecución de los objetivos** (Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas; establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad; Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías).

12

**Despliegue de políticas y procedimientos** (Establece responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos; Adopta medidas correctivas; Revisa las políticas y procedimientos).



# Componente Actividades de Control y las Líneas de Defensa



Definir y diseñar los controles a los riesgos identificados

Verificar que los controles contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables

Rol Evaluación de la Gestión del Riesgo  
Rol Evaluación y Seguimiento

Para el Componente Actividades de Control, el principal responsable es la 1ª Línea de Defensa.



**3 ACTIVIDADES DE CONTROL**

Por su parte la 2ª y 3ª Línea de Defensa participan con los aspectos acá señalados.



# Componente Información y Comunicación

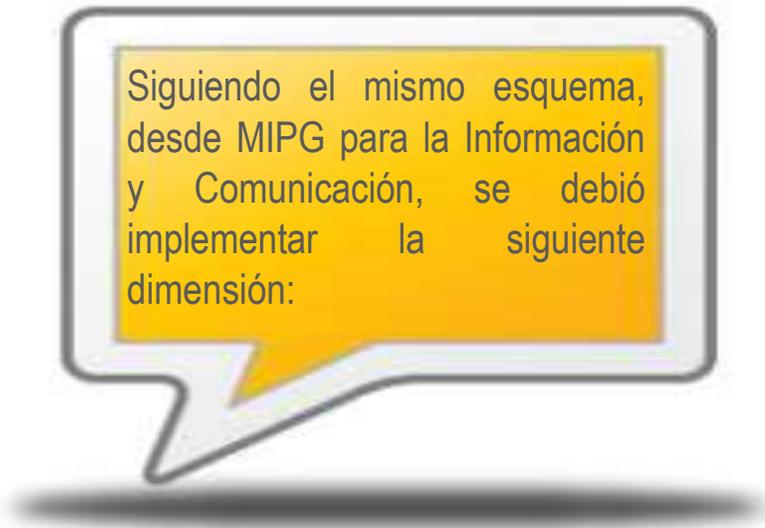


Este componente permite **identificar, capturar y comunicar información pertinente** para que los servidores puedan llevar a cabo sus responsabilidades.



## Información y Comunicación

- Gestión Documental**
- Transparencia y Acceso a la Información**
- Políticas, directrices y mecanismos de identificación, aseguramiento, consecución, captura y procesamiento de información.**
- Gestión de peticiones, quejas, reclamos o denuncias.**



Siguiendo el mismo esquema, desde MIPG para la Información y Comunicación, se debió implementar la siguiente dimensión:



## Componente Información y Comunicación



Para este componente se deberán utilizar los medios adecuados y en los tiempos oportunos. Se requiere manejar **información generada internamente**, así como **información sobre hechos y condiciones externas** necesarias para tomar decisiones y generar informes externos confiables.

Para su análisis y evaluación se definen los siguientes lineamientos:

13

**Utilización de información relevante** (Identifica requisitos de información; Capta fuentes de datos internas y externas; Procesa datos relevantes y los transforma en información).

14

**Comunicación Interna** (Se comunica con el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno o su equivalente; Facilita líneas de comunicación en todos los niveles; Selecciona el método de comunicación pertinente).

15

**Comunicación con el exterior** (Se comunica con los grupos de valor y con terceros externos interesados; Facilita líneas de comunicación).

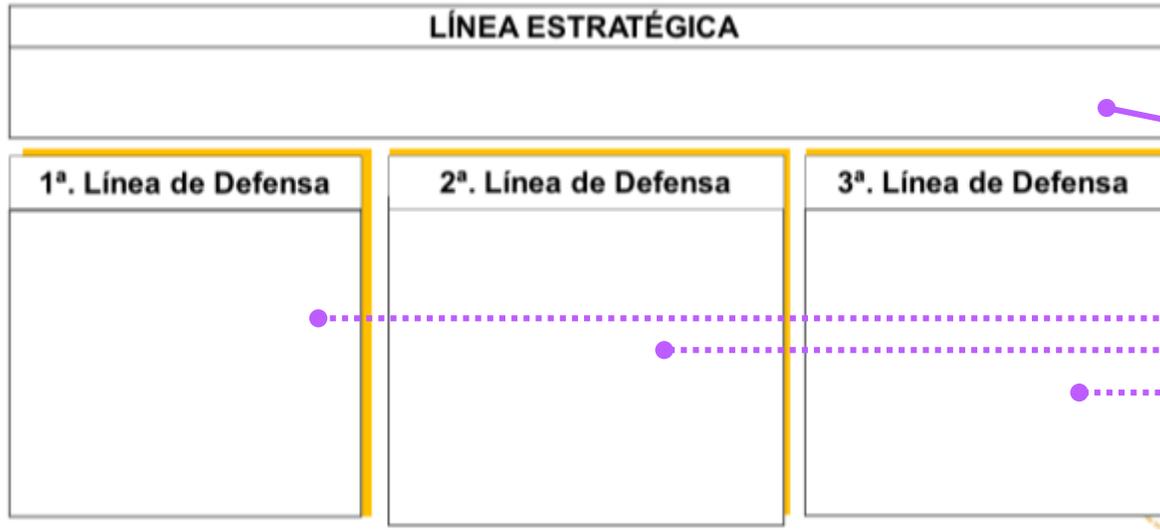


# Componente Información y Comunicación y las Líneas de Defensa

Algunos aspectos que se analizan en esta línea:

Garantiza la disponibilidad, confiabilidad, integridad y seguridad de la información.

Para el Componente Información y Comunicación, el principal responsable es la Línea Estratégica en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.



## 4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Por su parte la 1ª, 2ª y 3ª Líneas de Defensa aportan información para los análisis y toma de decisiones. Específicamente la Of. de Control Interno aporta desde los roles acá señalados.

Cumplir con las políticas y lineamientos para comunicar información relevante.

Verificar que la información fluya a través de los canales establecidos.

Rol Relación con entes externos de control  
Rol Evaluación y Seguimiento



# Componente Actividades de Monitoreo



Este componente permite desarrollar las **actividades de supervisión continua (controles permanentes)** en el día a día de las actividades, así como evaluaciones **periódicas (autoevaluación, auditorías)**.



## Direccionamiento Estrategico y Planeación

Indicadores aplicados a la planeación estratégica



## Gestión con Valores para el Resultado

Indicadores aplicados a los procesos, programas, metas.



## Evaluación de Resultados

Resultados de evaluación del servicio  
Resultados de la gestión



## Gestión del Conocimiento

Analítica institucional, análisis comparados en el sector, departamento o municipio.

Siguiendo el mismo esquema, desde MIPG para las Actividades de Monitoreo, se debieron implementar los siguientes aspectos de las dimensiones que se relacionan a continuación:



## Componente Actividades de Monitoreo



Este componente permite valorar: (i) la efectividad del control interno de la entidad pública; (ii) la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; (iii) el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos; (iv) los resultados de la gestión, con el propósito de detectar desviaciones, establecer tendencias, y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la entidad pública.

Para su análisis y evaluación se definen los siguientes lineamientos:

16

**Evaluaciones continuas y/o separadas (autoevaluación, auditorías)** para determinar si los componentes del SCI están presentes y funcionando.

17

**Evaluación y comunicación de deficiencias oportunamente** (Evalúa los resultados, Comunica las deficiencias y Monitorea las medidas correctivas).



# Componente Actividades de Monitoreo y las Líneas de Defensa

Algunos aspectos que se analizan en esta línea:



Verificar que se estén llevado a cabo autoevaluaciones por parte de la 2ª línea y evaluaciones independientes por parte de la 3ª línea y determinar el estado el SCI



Evaluar la gestión del riesgo.  
Revisar con la 1ª línea la adecuada formulación de los planes de mejoramiento.

Rol Evaluación y Seguimiento



## 5 ACTIVIDADES DE MONITOREO

Para el Componente Actividades de Monitoreo, el principal responsable es la 3a Línea de Defensa en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

Por su parte la línea estratégica y la 2ª Línea de Defensa aportan información para los análisis y toma de decisiones en los aspectos que se señalan.



# **Control Interno Contable**

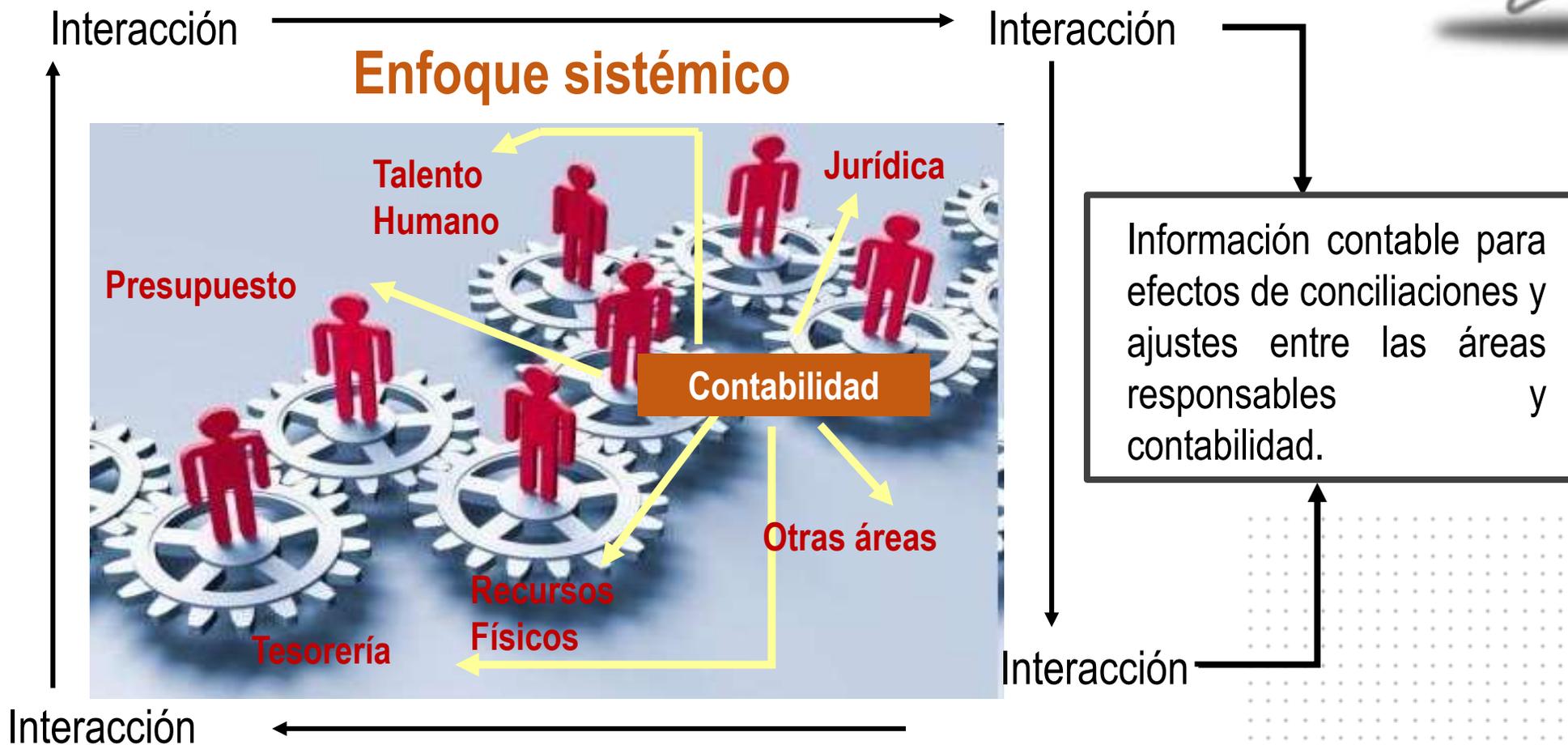


# Sistema de Control Interno y el Control Interno Contable



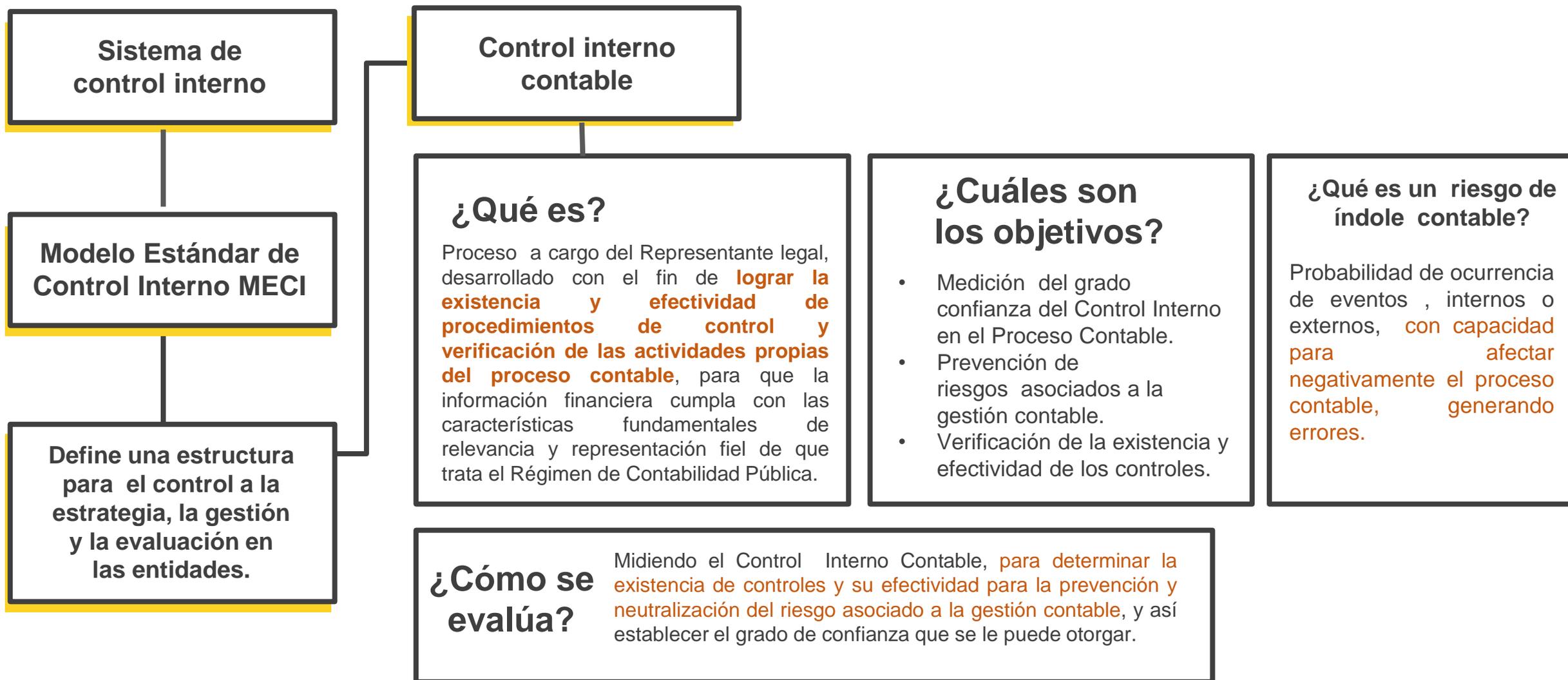
Teniendo en cuenta que como parte de la estructura de control se define el **Control Interno Contable** a continuación encontrará una serie de lineamientos generales en esta materia, por lo que para profundizarlos se sugiere consultar la página web de la Contaduría General de la Nación.

Se resalta el enfoque sistémico, para comprender que toda actividad en la entidad genera hechos económicos.





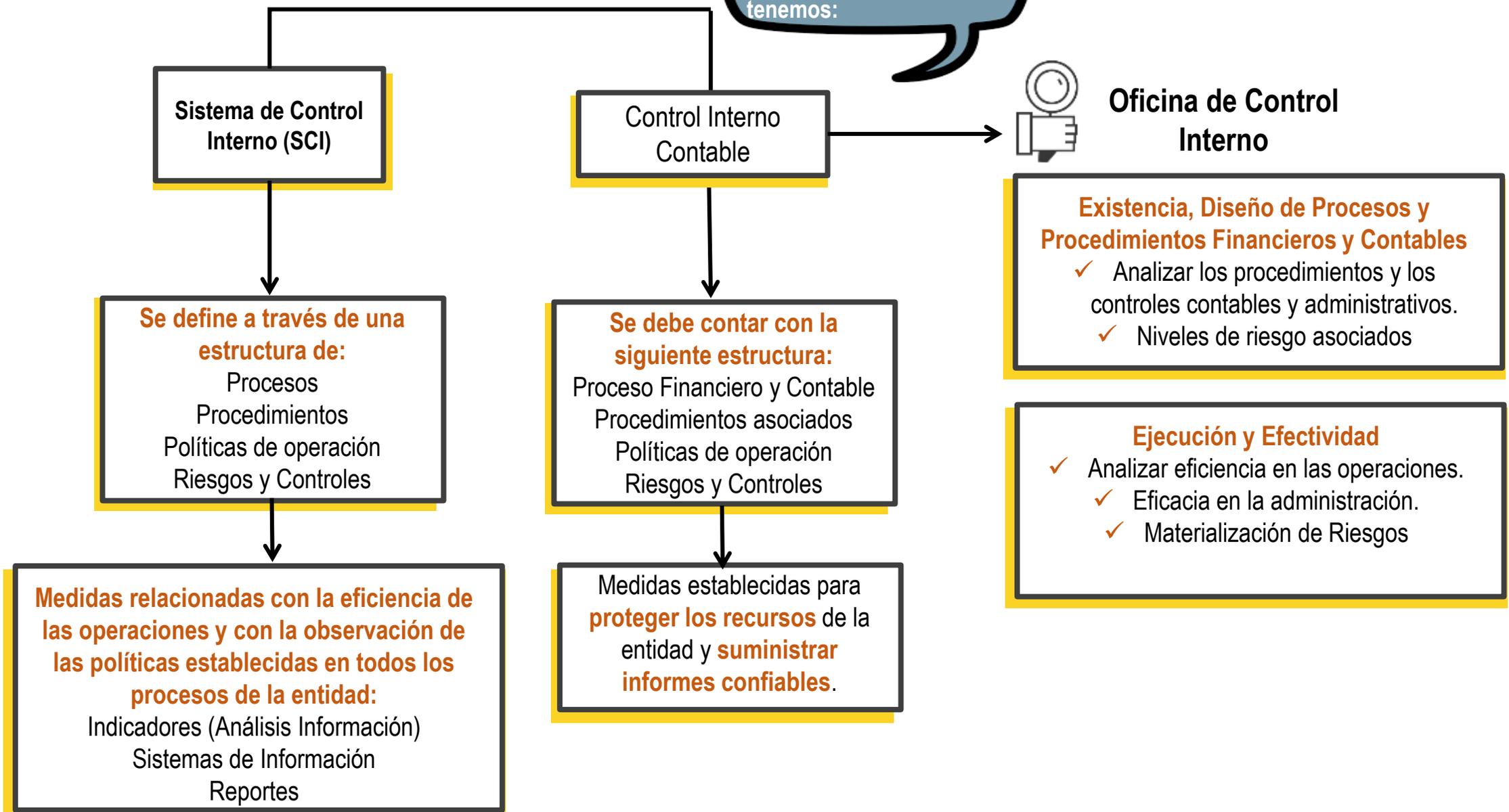
# Sistema de Control Interno y el Control Interno Contable





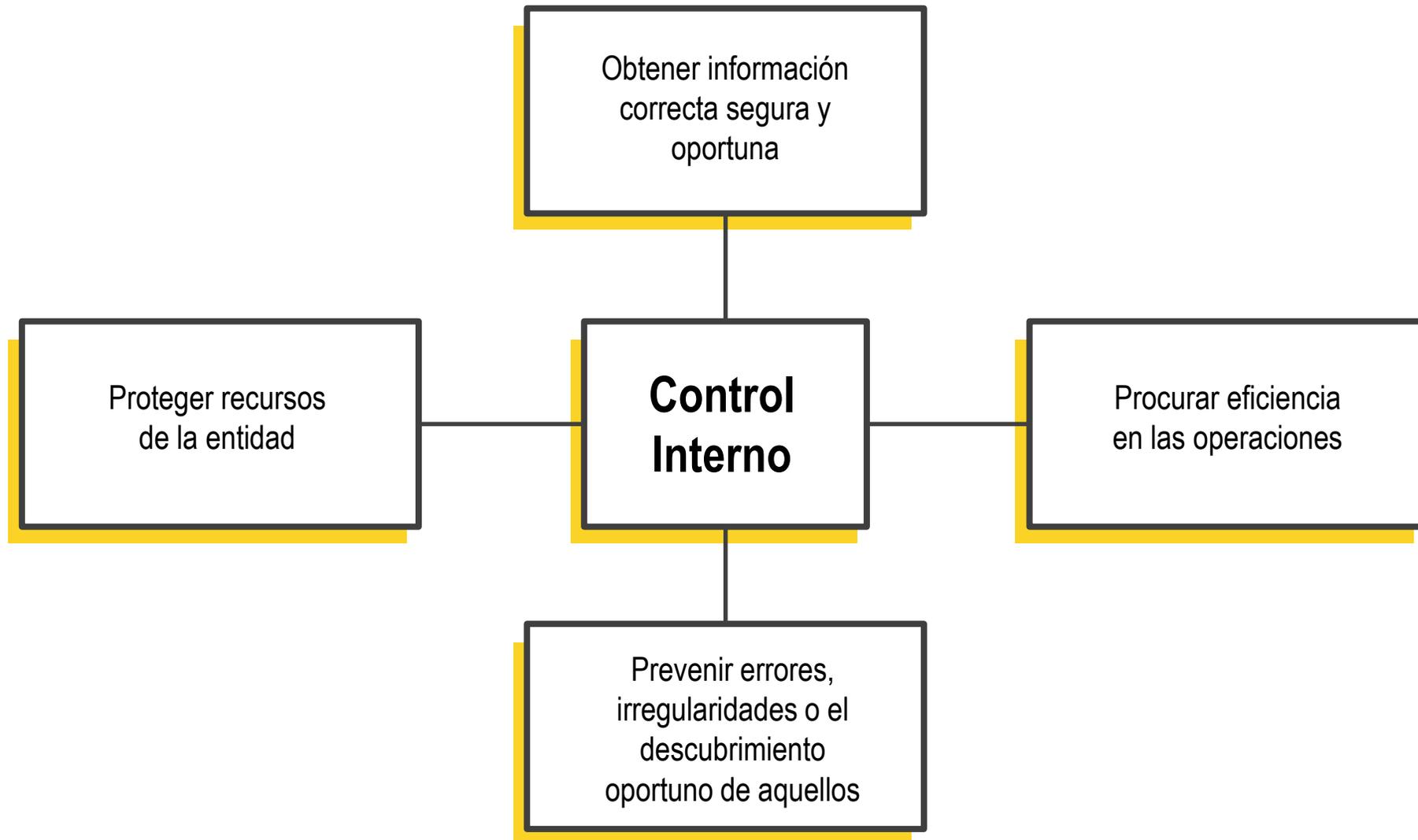
# Enfoque de la Evaluación Jefe de Control Interno o quien hace sus veces

Asimilando este esquema para el SCI frente al Control Interno Contable tenemos:





# Objetivos Clave del Sistema de Control Interno y Control Interno Contable





## Aspectos que Pueden Denotar un Buen Control Interno Contable



Una estructura jerárquica definida que permita de notar líneas de autoridad responsabilidad en cada función. Segregación adecuada de funciones.



Control sobre las transacciones contables (autorización, aprobación, ejecución y registro).



Planes y presupuestos que fijen metas específicas a cada proceso, programa y proyecto.



Contar con un área de Auditoría Interna

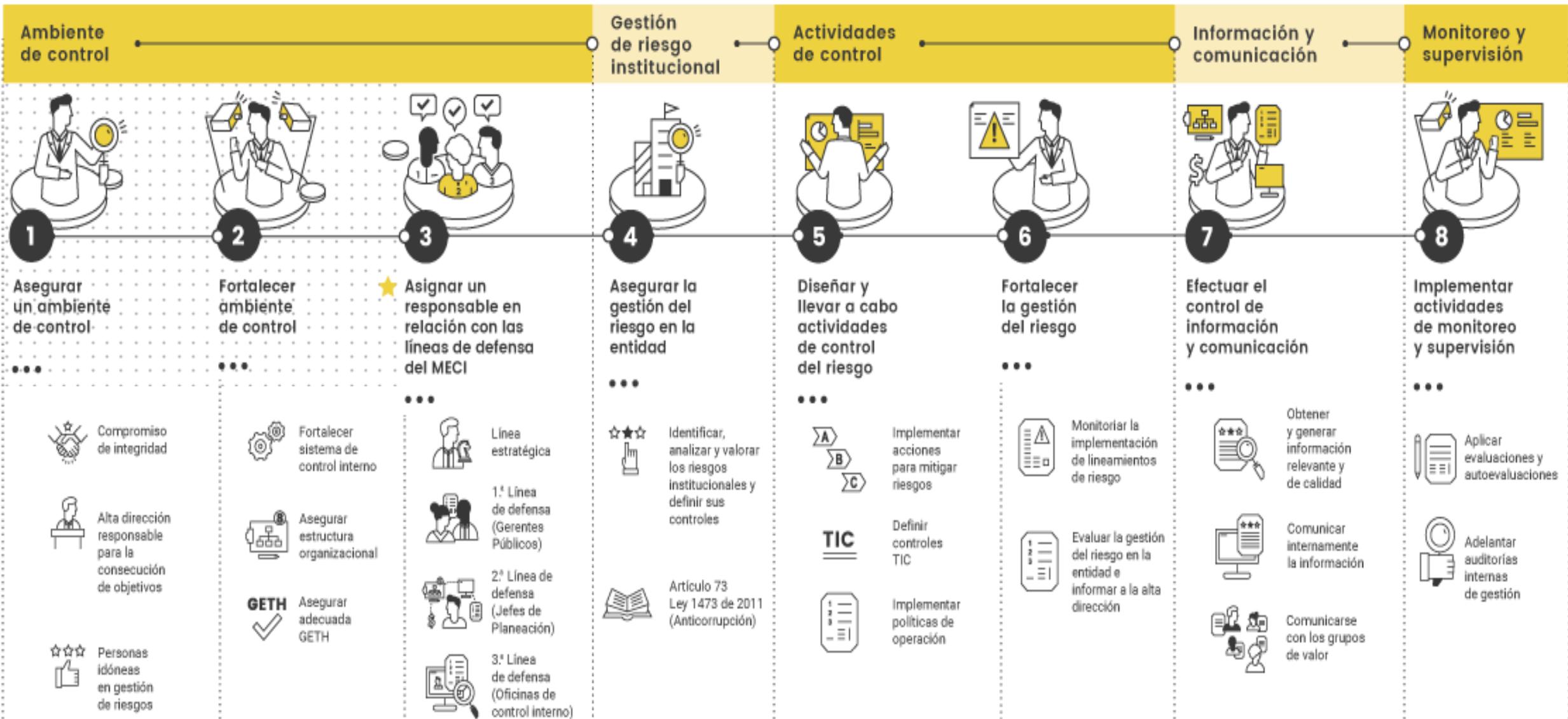
# 05. Atributos de Calidad de la Dimensión

# Atributos de calidad a tener en cuenta en el ejercicio de control interno

- 1** Estándares de conducta y de integridad, que direccionan el quehacer institucional.
- 2** Niveles de autoridad y responsabilidad apropiadas que facilitan la consecución de los objetivos institucionales.
- 3** Monitorear el entorno institucional que permite la identificación de los riesgos y sus posibles causas.
- 4** Riesgos identificados y gestionados que permiten asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- 5** Actividades de control establecidas que permiten mitigación de los riesgos a niveles aceptables.
- 6** Información comunicada a nivel interno y externo que facilita el funcionamiento del SCI de la entidad.
- 7** Auditoría Interna que genera valor a la entidad.
- 8** Auditoría interna que asegura la calidad de su proceso auditor.

# 06. Resumen

# Resumen de la Dimensión



## Ambiente de control



**1**  
Asegurar un ambiente de control

...



Compromiso de integridad



Alta dirección responsable para la consecución de objetivos



Personas idóneas en gestión de riesgos



**2**  
Fortalecer ambiente de control

...



Fortalecer sistema de control interno



Asegurar estructura organizacional



**GETH**  
Asegurar adecuada GETH



**3**  
★ Asignar un responsable en relación con las líneas de defensa del MECI

...



Línea estratégica



1.ª Línea de defensa (Gerentes Públicos)



2.ª Línea de defensa (Jefes de Planeación)



3.ª Línea de defensa (Oficinas de control interno)

## Gestión de riesgo institucional



**4**  
Asegurar la gestión del riesgo en la entidad

...



Identificar, analizar y valorar los riesgos institucionales y definir sus controles



Artículo 73 Ley 1473 de 2011 (Anticorrupción)

## Actividades de control



**5**  
Diseñar y llevar a cabo actividades de control de riesgo

...



Implementar acciones para mitigar riesgos



Definir controles TIC



Implementar políticas de operación



**6**  
Fortalecer la gestión del riesgo

...



Monitorear la implementación de lineamientos de riesgo



Evaluar la gestión del riesgo en la entidad e informar a la alta dirección

## Información y comunicación



**7**  
Efectuar el control de información y comunicación

...



Obtener y generar información relevante y de calidad



Comunicar internamente la información



Comunicarse con los grupos de valor

## Monitoreo y supervisión



**8**  
Implementar actividades de monitoreo y supervisión

...



Aplicar evaluaciones y autoevaluaciones



Adelantar auditorías internas de gestión

# ¡Gracias!



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

Carrera 6 No 12-62, Bogotá D.C., Colombia

 7395656 Fax: 7395657

 Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

 [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)

 [eva@funcionpublica.gov.co](mailto:eva@funcionpublica.gov.co)