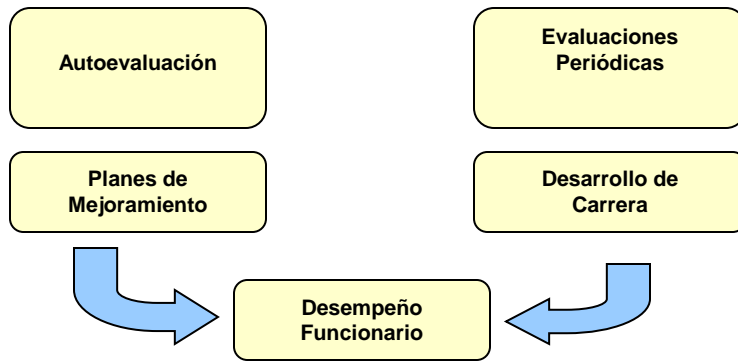
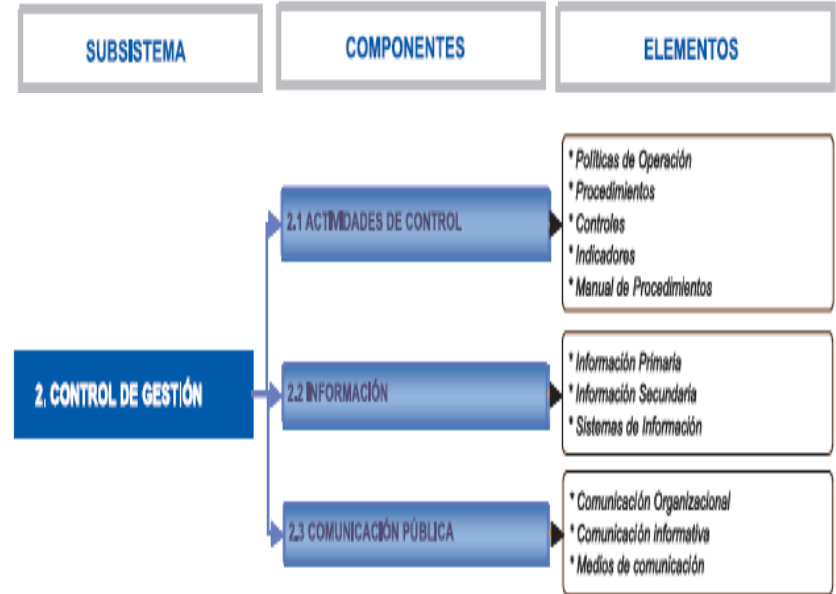


### 3.3.3 Plan de Mejoramiento Individual

Planes de Mejoramiento basados principalmente en los elementos de Autoevaluación del Control y Auditoría Interna, cuyo fin es el mejoramiento del Recurso Humano y por ende del área / proceso al que pertenece.

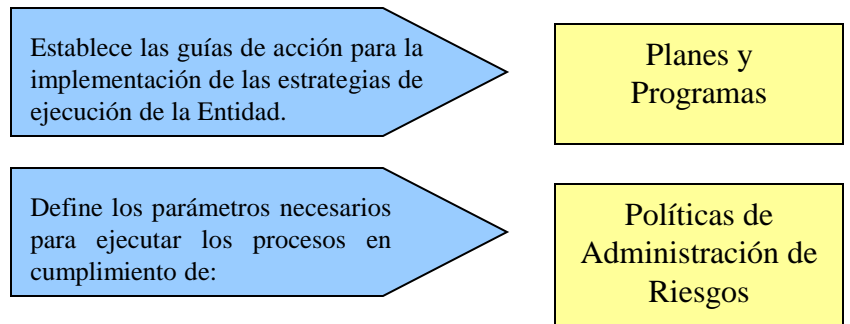


## 2. Subsistema de Control de Gestión



### 2.1. COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

#### 2.1.1. Elemento de Control: Políticas de operación



### 2.1.2 Elemento de Control: Procedimientos.

Grupo de especificaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de un proceso. Establece los métodos para realizar las tareas y los responsables en la ejecución de actividades.

#### Entendimiento del proceso

Identificación de los objetivos del proceso

Revisiones analíticas preliminares del proceso

#### Conceptos Básicos:

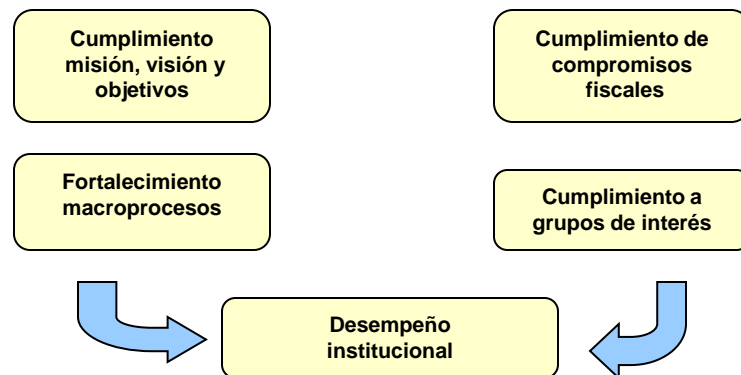
**Procedimiento:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos deben definir como mínimo quién hace qué, dónde, cuándo, por qué y cómo.

**Proceso:** conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

- ✓ Los Elementos de entrada para un proceso son generalmente salidas de otros procesos.
- ✓ Los procesos de una entidad son, generalmente, planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas, para generar valor.
- ✓ Un proceso en el cual la conformidad del producto o servicio resultante no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente "proceso especial".

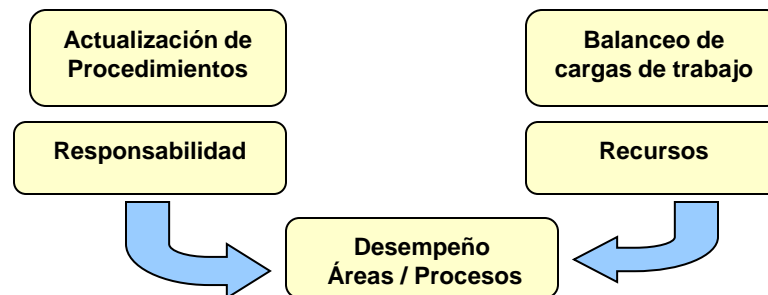
### 3.3.1 Plan de Mejoramiento Institucional:

Planes de mejoramiento basado en los componentes de Autoevaluación y evaluación independiente, cuyo fin es fortalecer el Control Interno Organizacional.



### 3.3.2 Plan de Mejoramiento Funcional (procesos)

Planes de Mejoramiento basados principalmente en los elementos de Autoevaluación del Control y Auditoría Interna, cuyo fin es la optimización de los procesos y los controles.

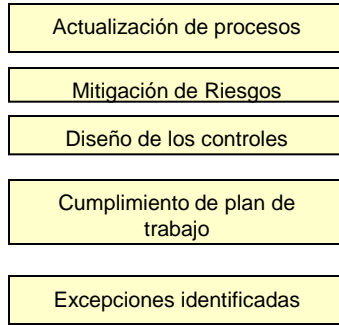


### 3.2.2.1 Elemento de Control: Auditoria Interna

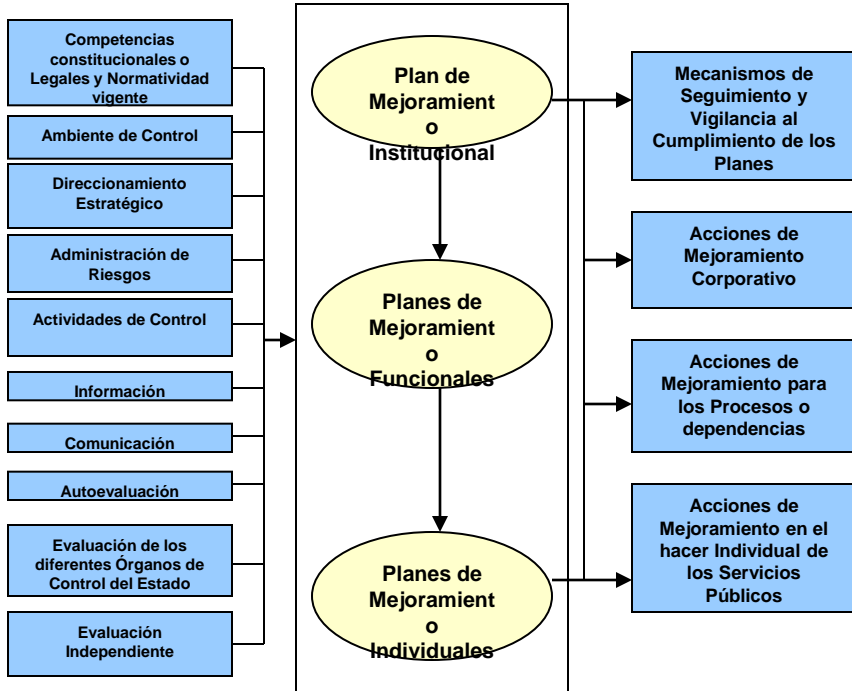
Verificación de los procesos, actividades, operaciones y resultados.

Responsable: Auditoria Interna

- Independencia
- Neutralidad
- Objetividad



### 3.3 COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO



### Consideraciones que ayudan a entender el proceso y su ambiente de control:

- ¿Cómo determina usted la asignación óptima de recursos en términos tanto de capital como de personal?
- ¿Cuáles son las principales presunciones de negocios que soportan el logro del presupuesto?
- ¿Qué espera usted lograr en los próximos 12 meses?
- ¿Cómo se propone usted alcanzar los objetivos planteados?
- Ahora que ha sido usted nombrado director del proceso ¿cuáles son sus prioridades?
- ¿Cómo se propone usted mantener y mejorar los indicadores de eficiencia del proceso?
- ¿Cómo se propone usted garantizar el crecimiento esperado del proceso?
- ¿Cuáles percibe usted como principales ventajas competitivas, y qué se está haciendo para mantenerlas?
- ¿Cómo está usted reaccionando frente al cambiante marco regulatorio?
- ¿Cómo han afectado su estrategia las restricciones en el presupuesto?
- ¿Cómo ha afectado el proceso la reducción de la planta de personal?
- ¿Qué beneficios y mermas le ha generado la implementación de la nueva tecnología?

## Identificar en forma clara los objetivos del proceso:

El establecimiento de los objetivos operacionales es un requisito previo para el control interno efectivo.

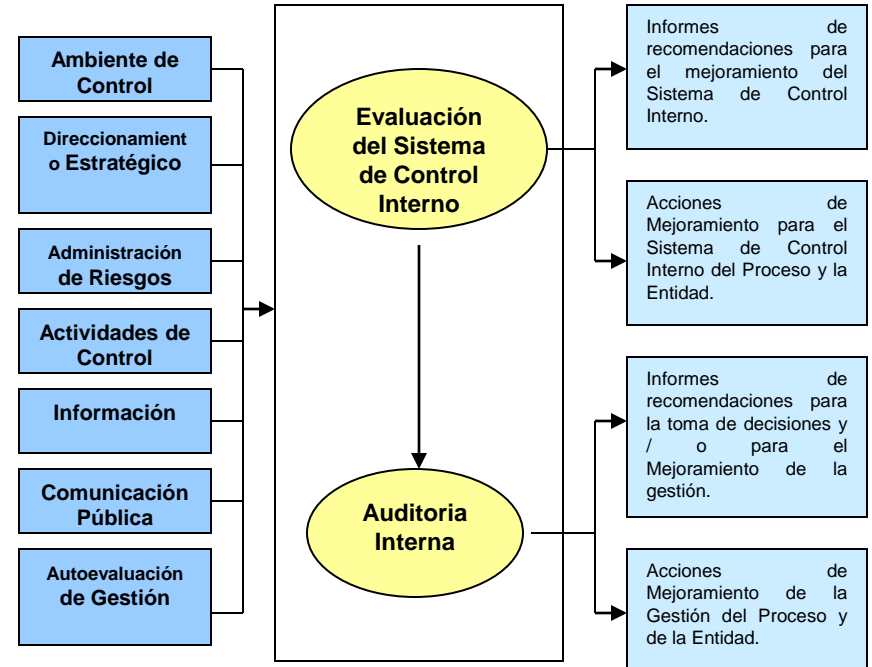
Los objetivos más específicos fluyen del plan estratégico de la Entidad y no sólo deben ser consistentes con las capacidades y perspectivas de la Entidad, sino que también deben ser claros, medibles y consistentes con los objetivos de sus unidades y funciones de negocios.

Los objetivos proporcionan los blancos medibles hacia los cuales la entidad se mueve en la conducción de sus actividades.

Los objetivos operacionales están basados en estándares internos por lo cual, la entidad puede desempeñarse de acuerdo a lo programado, pero puede ser sacada del mercado por: a) una entidad más eficiente y b) factores externos como un cambio en el gobierno o en el medio ambiente que no puede controlar.

La entidad puede haber considerado estos eventos y haberlos tratado como de poco impacto en caso de que ocurriera por medio de un plan de contingencia, esto mitiga el impacto pero no asegura que se consigan los objetivos.

## 3.2 COMPONENTE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE

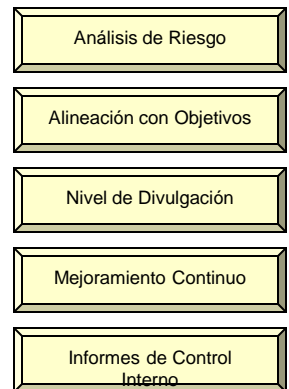


### 3.2.1 Evaluación del Sistema de Control Interno

Verificación de la existencia, desarrollo y efectividad del Control Interno.

Responsable: Auditoría Interna

- Independencia
- Neutralidad
- Objetividad



### 3.1.1 Autoevaluación del Control

Calidad y efectividad de los controles internos a nivel de procesos.

Diferentes herramientas para realizar autocontrol:

Metodologías de autocontrol

Cultura de autocontrol

Confiabilidad de las fuentes

Participación

### 3.1.2 Autoevaluación de Gestión

Evaluación del comportamiento de los indicadores, cumplimiento de metas y desviaciones.

Formatos de Autoevaluación de la gestión

Monitoreo de indicadores

Acciones de mejoramiento

Actualización de indicadores

### 2.1.3 Controles

Conformado por el grupo de mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la ejecución de los procesos y logro de los objetivos de la Entidad.

Tipos de controles

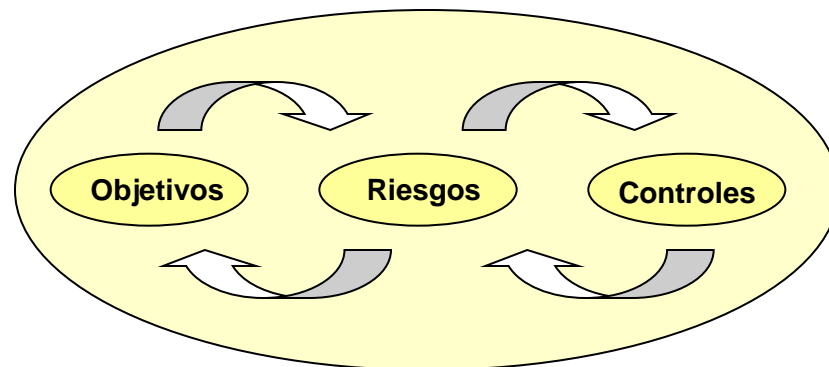
Objetivos de Control

Métodos para identificar y validar controles

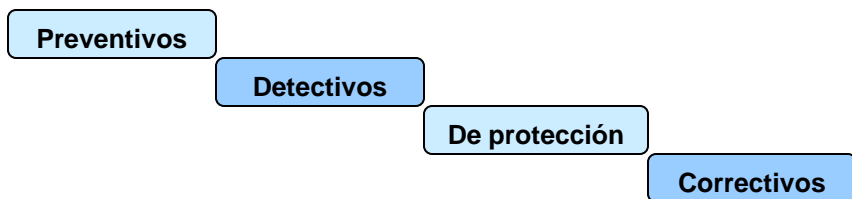
Formato para definición de controles

### Control clave

Por control clave entendemos al menor conjunto de funciones computarizadas de procesamiento y mecanismos de control (manuales o automáticos) que, en virtud de su naturaleza y diseño, y asumiendo que operen efectivamente, proporcionan el mayor grado de seguridad del cumplimiento de los objetivos de control relevantes para el proceso, y que la información que éste genera sea confiable.



## Tipos de Controles



## Tipos de actividades de control

### Revisiones a alto nivel

La alta dirección revisa el funcionamiento real en contraste con presupuestos, previsiones y datos de periodos previos y de competidores.

### Gestión directa de funciones o actividades

Los directivos que gestionan las funciones o actividades revisan los informes de rendimiento.

### Procesamiento de la información

Se lleva a cabo una variedad de controles para verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones. Los datos introducidos están sometidos a comprobaciones en línea y conciliaciones con ficheros de control aprobados.

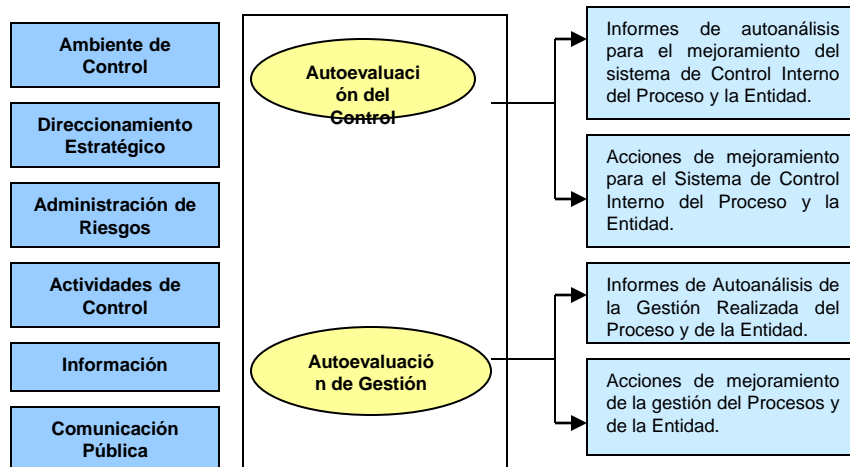
### Controles físicos

Los equipos, existencias, valores, efectivo y demás activos están físicamente asegurados, se someten periódicamente a recuentos y se contrastan con los importantes de los registros de control.

## 3. Subsistema de Control de Evaluación



### 3.1 COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN



### 2.3.3 Medios de Comunicación



Elemento de control conformado por el grupo de procedimientos, métodos, recursos e instrumentos utilizados por la Entidad para garantizar la divulgación y circulación amplia y focalizada de la información hacia los diferentes grupos de interés.

La Entidad debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto y / o servicio. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- Edificios, espacio de trabajo y servicios asociado.
- Equipo para los procesos, (tanto *hardware* como *software*)
- Servicios de apoyo (tales como transporte o comunicación).

### Indicadores de rendimiento

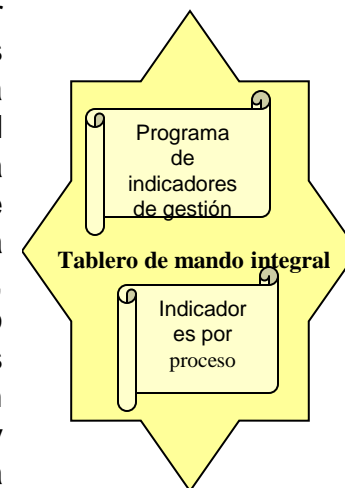
El contraste entre si de diferentes conjuntos de datos – operativos o financieros, junto con el análisis de relaciones y las acciones de investigación y corrección, constituye una actividad de control.

### Segregación de funciones

Las funciones se dividen o segregan entre diferentes persona para reducir el riesgo de error o fraude. Por ejemplo, están segregadas las responsabilidades para autorizar transacciones, registrarlas y manejar el activo correspondiente.

### 2.1.4 Indicadores

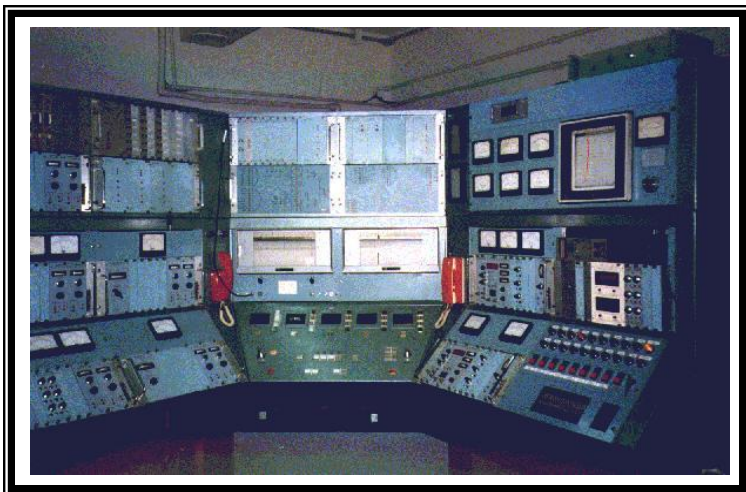
El Instituto Departamental de Salud debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de su eficacia, eficiencia y efectividad. Esto debe incluir los datos generados por el sistema de evaluación para el seguimiento y medición y los generados por cualquier otra fuente pertinente.



## Definición del Tablero de mando integrado:

Modelo de información para la alta dirección, que permite medir la estrategia a través de la consecución de objetivos estratégicos, utilizando indicadores y relaciones entre objetivos. Adicionalmente permite el seguimiento de acciones estratégicas y responsabilidades.

Traduce la Visión, Misión y Estrategia en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.



## 2.3.1 Comunicación Organizacional

Elemento de control que orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la Entidad para una clara identificación de los objetivos, estrategias, planes, programas, políticas y gestión de la Entidad.

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la Entidad y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

## 2.3.2 Comunicación Informativa

Elemento de control que garantiza la difusión de información de la Entidad sobre su funcionamiento, gestión, y resultados en forma amplia y transparente hacia los grupos de interés internos y externos.

La Entidad debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- La información de los productos y / o servicio.
- Las consultas, contratos o solicitudes, incluidas las modificaciones.
- La retroalimentación del cliente, incluidas sus quejas, reclamos, percepciones y sugerencias,
- Mecanismos de participación ciudadana, según sea aplicable.



## Conceptos Básicos

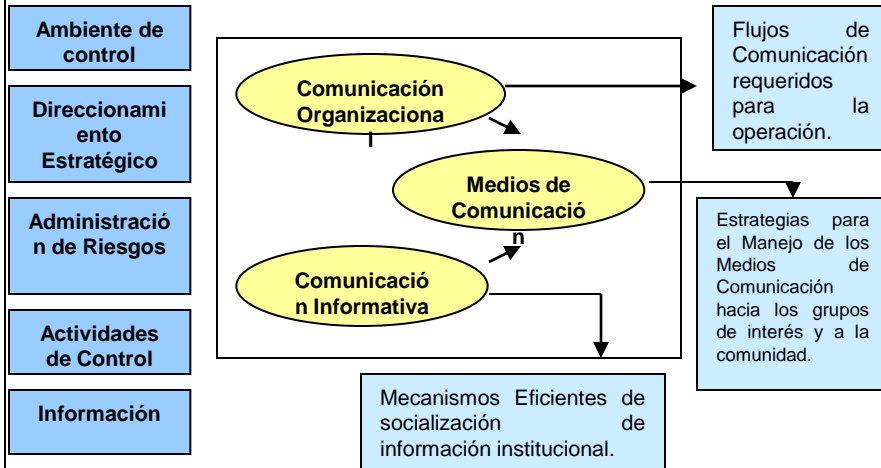
### Equipos de medición:

Instrumento de medición, software, patrón de medición, material de referencia o equipos auxiliares, o combinación de ellos necesarios para llevar a cabo un proceso de medición.

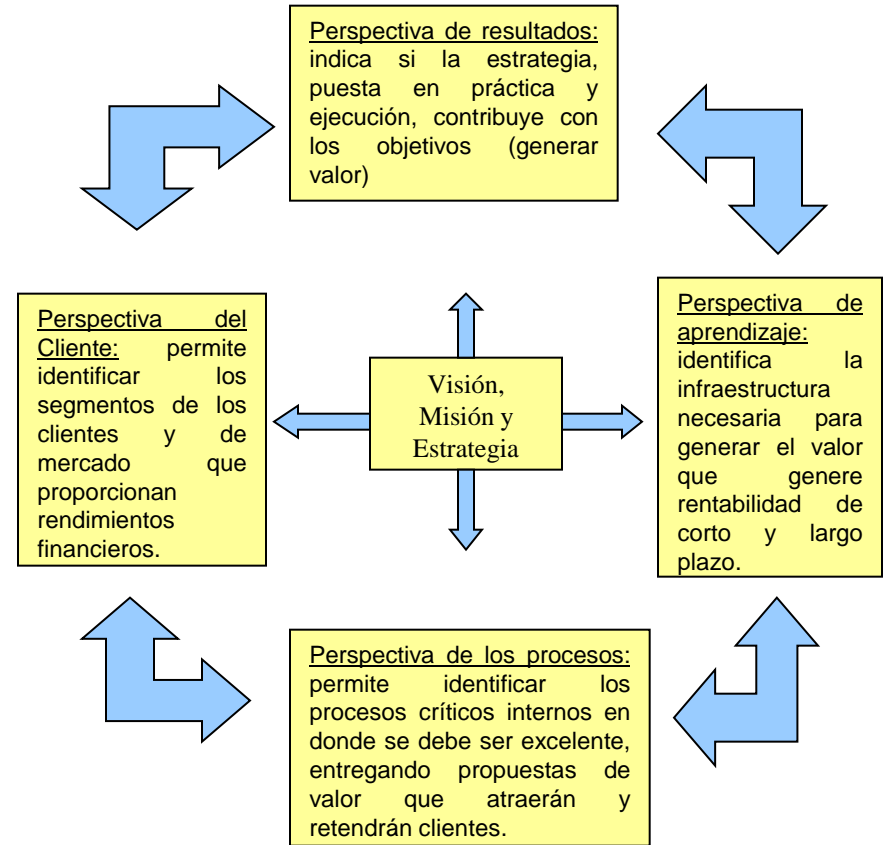
### Gestión documental:

Conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

## 2.3 COMPONENTE COMUNICACIÓN PÚBLICA



## Perspectivas del Tablero de mando integrado



### Perspectiva de Resultados

¿Cuál es el valor para el Estado?  
¿para el ciudadano? ¿para el empleado?  
¿Tenemos indicadores financieros vinculados con el desempeño de las estrategias?  
¿Bajo que criterio financiero se escogen las estrategias?  
¿Se conoce el costo de los servicios?  
¿Se conoce las razones de la variación del costo de los servicios?  
¿Cuál es el costo esperado del proceso central del servicio?

### Perspectiva del cliente

¿Cuál es la proposición de valor para los ciudadanos que permitirá conseguir los resultados?  
¿Porqué los clientes prefieren nuestros servicios?  
¿Se conocen las diferentes necesidades de los clientes?  
¿Cuáles son los segmentos de mercado escogidos?  
¿Se conocen las preferencias con respecto a precio, calidad, funcionalidad, imagen prestigio, servicio?  
¿Qué tipo de clientes interesan?

### Perspectiva de los procesos

¿En qué procesos debo sobresalir?  
¿Quién es el cliente, cual es el servicio y el proceso?  
¿Cuál es la cadena de valor del proceso?  
¿Cuáles son las ventajas competitivas que generan los procesos?  
¿Cuál es el aporte de los procesos de apoyo crítico a la cadena de valor?  
¿Se conoce el tiempo de los procesos?

### Perspectiva de aprendizaje

¿Cómo debe la organización aprender y gestionar sus conocimientos para mejorar los procesos?  
Existe un sistema de información que garantice la gestión en la cadena de valor?  
¿Las capacidades de los empleados están relacionadas con los procesos de generación de valor?  
¿Los recursos de capacitación se invierten en función de los procesos de generación de valor?  
¿Se conoce las causas de satisfacción e insatisfacción de los empleados?

## Control de los registros

Los registros se deben establecer y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz, eficiente y efectiva del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros, acorde con las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

El Instituto Departamental de Salud de Norte de Santander debe identificar e implementar las disposiciones legales que les sean aplicables sobre el control de los registros (por ejemplo la Ley 594 de 2000).

### 2.2.3 Sistemas de Información

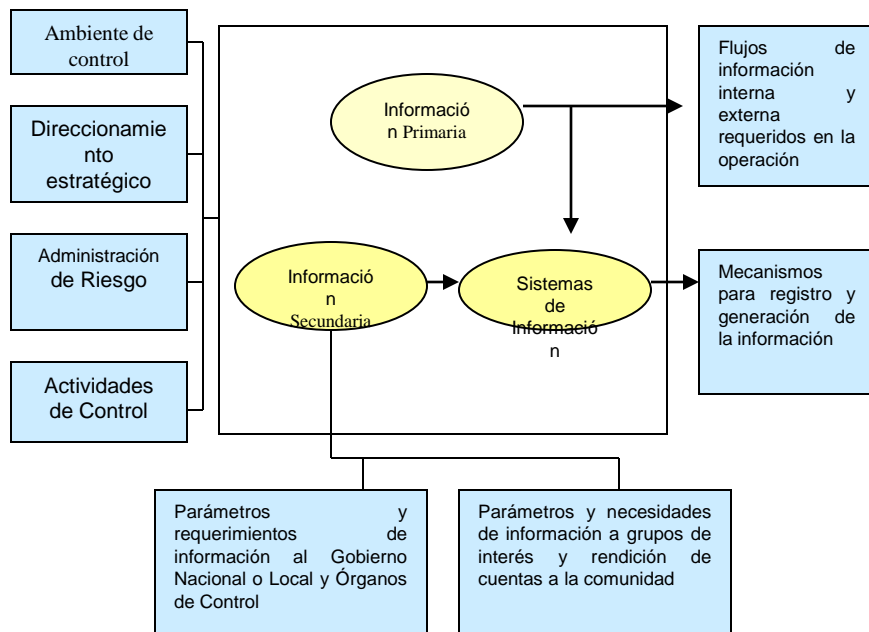
elemento de control conformado por el conjunto de recursos humanos y tecnológicos utilizados para la generación de información orientada a soportar eficientemente la gestión de las operaciones de la Entidad.

Conceptos básicos

Equipos de medición

Gestión

## 2.2 COMPONENTE INFORMACIÓN



### 2.2.1 Información primaria

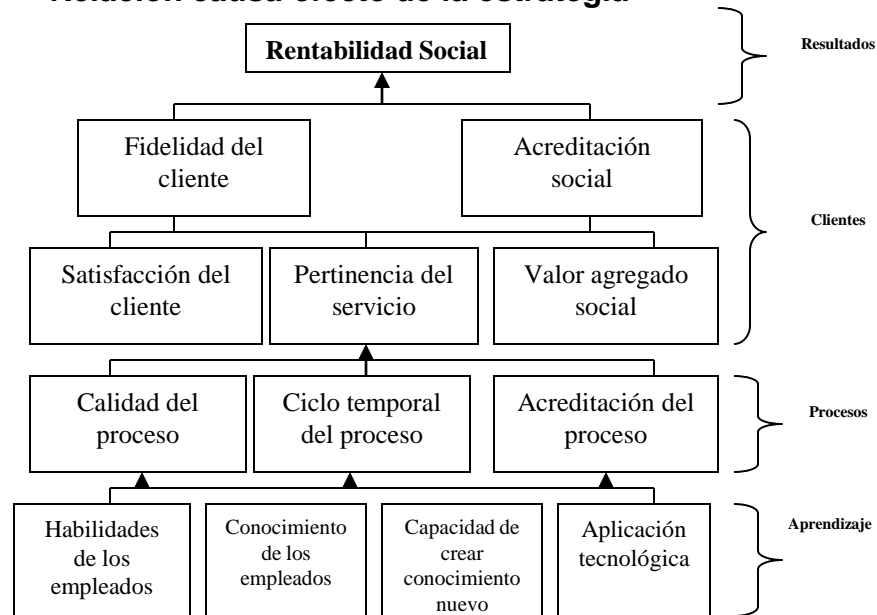
Elemento de control compuesto por el conjunto de datos de fuentes externas que afectan el desempeño del Instituto.

### 2.2.2 Información secundaria

elemento de control conformado por el conjunto de datos que se originan y / o procesan en el I.D.S en el ejercicio de su función, generados de los diferentes sistemas de información.

Control de los registros

## Relación causa-efecto de la estrategia



### Procesos de gestión decisivos en el Tablero de mando Integral

- ✓ Clarificar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- ✓ Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- ✓ Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- ✓ Aumentar el feedback y formación estratégica.



## Información mínima para el diseño de indicadores por proceso

- Proceso / subproceso
- Responsable
- Metas
- Resultado esperado
- Indicadores operativos
- % avance
- Observaciones
- Plan de acción



### 2.1.5 Manual de procedimientos

Elemento de control materializado en una normativa de autorregulación interna que regula y guía la forma de llevar a cabo los procedimientos de la Entidad, generando la realización del trabajo bajo un lenguaje común a todos los funcionarios.

Narrativa

Diagrama de flujo

## Documentación

**A partir de la información obtenida en el proceso, documentar las actividades y controles del ciclo.**

Registrar el flujo de las transacciones significativas desde su inicio hasta terminar, incluyendo su registro en el mayor general e identificando las actividades clave.

Registrar los controles de aplicación, incluyendo tanto los controles manuales como los computarizados.

Identificar los grupos de datos clave, incluyendo los datos permanentes y los acumulados.

**Los controles a documentar deberían ser aquellos que cubren los siguientes objetivos de control:**

- Integridad de los registros.
- Valor correcto de los registros.
- Validez de los registros.
- Acceso restringido a activos y registros.

*Control Interno  
Un Compromiso de Todos*



Instituto Departamental de  
Salud Norte de Santander

Sistema de Control Interno  
MECI 1000:2005



Cartilla No. 2  
Subsistema de Control de Gestión  
y de Evaluación

**NELLY PATRICA SANTAFE ANDRADE  
DIRECTORA**

**PEDRO ENRIQUE VILLAMIZAR SAENZ  
COORDINADOR DE CONTROL INTERNO**

**JULIO CESAR DUARTE MEJIA  
TECNICO ADMINISTRATIVO  
OFICINA DE CONTROL INTERNO**

**INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE  
SALUD NORTE DE SANTANDER  
JUNIO DE 2009**



**INSTITUTO  
DEPARTAMENTAL  
DE SALUD**

**NORTE DE  
SANTANDER**

***"Olimpiadas del Saber 2009"*  
MECI 1000:2005**

