



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA
EMPRESA DERMATOLÓGICA S.A**

Autor(es)

**MARIA JOSE DIAZ FONTALVO
JULIAN LEONARDO GUZMAN CARDONA**

**Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas**

Medellín, Colombia

2020



**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA
DERMATOLÓGICA S.A**

**MARIA JOSE DIAZ FONTALVO
JULIAN LEONARDO GUZMAN CARDONA**

Trabajo de grado, Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito
para optar al título de:

Especialista en Auditoría y Control de Gestión

Asesores (a) o Director(a) o Co- Directores(a).

Diego Armado Jurado Zambrano – Administrador de Empresas, Magister en Ingeniería
Administrativa

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Medellín, Colombia

2020

Contenido

0. Introducción.....	4
1. Planteamiento del problema.	5
1.1. Contextualización.	5
1.2. Formulación del problema.	6
1.3. Sistematización del problema.....	6
2. Justificación.....	6
3. Objetivos.	7
3.1. Objetivo general.....	7
3.2. Objetivos específicos.	7
4. Marco de referencia.	7
4.1. Marco Teórico.	8
4.2. Marco Legal.....	17
4.3. Marco Conceptual.....	18
5. Metodología.....	20
5.1. Técnicas de investigación.....	21
5.2. Etapas de la consultoría.....	22
6. Diseño de Instrumentos.....	25
7. Aplicación de instrumentos y Análisis de Resultados.	27
7.1. Matriz DOFA.....	27
7.2. Caracterización de los Procesos.	29
7.3. Matriz de Riesgos.	31
7.4. Encuesta según Marco Integrado COSO 2013.....	31
8. Plan de Mejoramiento.	34
9. Conclusiones.....	60
10. Anexos.	61
10.1. Anexo 1.....	61
10.2. Anexo 2.....	62
10.3. Anexo 3.....	63
10.4. Anexo 4.....	64
10.5. Anexo 5.....	65

10.6.	Anexo 6.....	66
10.7.	Anexo 7.....	67
10.8.	Anexo 8.....	68
10.9.	Anexo 9.....	69
10.10.	Anexo 10.....	79
10.11.	Anexo 11.....	89
10.12.	Anexo 12.....	137
10.13.	Anexo 13.....	138
Referencias	139

0. Introducción.

Actualmente existe una ventaja competitiva importante dentro de las organizaciones que se fundamenta en el Sistema de Control Interno (en adelante SCI) que poseen. (Martínez, 2015) Aunque suene increíble, las empresas que marcan diferencia en el mercado suelen traer consigo una estructura organizacional que garantiza su buen desempeño. No se trata del valor de sus activos o la calidad de sus productos, sino de la forma como desarrollan sus procesos y las personas que cumplen una función dentro de la organización.

Teniendo en cuenta la importancia del SCI en las organizaciones contemporáneas es imposible contemplar una organización que no cuente con dicho elemento, sin embargo, existen organizaciones que no tienen este sistema dentro de su estructura organizacional, lo que significa que las áreas, cargos y perfiles son supervisados de manera individual y no bajo una perspectiva de control generalizada por la organización, y esto, puede traer problemas a futuro que pueden comprometer la continuidad del negocio.

Ahora bien, ¿qué es un SCI?, y más importante aún, ¿cómo se diseña para una organización? Existen muchas definiciones de SCI y formas para diseñar el mismo, que pueden variar según el tamaño de la organización, su actividad económica, su músculo financiero o su capital humano. Sin embargo, es de vital importancia para la organización tener este sistema ya que dentro del mismo interactúan elementos que harán que los procesos y las relaciones dentro de la organización sean más acertadas y exitosas. (Rodríguez, 2017)

El siguiente proyecto de consultoría da las pautas teóricas y metodológicas para diseñar un SCI a para ser implementado en una organización que se desenvuelve en el sector de procedimientos clínicos y la comercialización de productos farmacéuticos para el cuidado de la piel. Orientado en tres momentos: el análisis metodológico, la elaboración y diseño de pruebas, y finalmente, la socialización de hallazgos y el plan de mejoramiento.

Empezar desde cero nunca es fácil, pero con la dedicación y el acompañamiento correcto es posible que cualquier organización pueda diseñar, y posteriormente, implementar un SCI que esté hecho a la medida para satisfacer todas las necesidades que se puedan presentar en temas de control y mejoramiento continuo dentro de ésta.

1. Planteamiento del problema.

1.1. Contextualización.

El SCI se ha vuelto un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que éste es el conjunto de planes, métodos, principios, normas y procedimientos que evalúan el buen funcionamiento de la organización, con el fin de procurar que las actividades y operaciones se realicen de acuerdo con la normativa vigente y en busca de las metas u objetivos trazados (Ley N° 87, 1993).

Para todas las organizaciones es indispensable contar con un SCI, sin embargo, en el sector privado no es obligatorio contar con el mismo. Lo que sí se puede indicar sobre el SCI es que es una excelente herramienta para desarrollar ventajas competitivas, ya que éste, al velar por el adecuado cumplimiento de los procesos y la aplicación de los principios institucionales, puede garantizar el funcionamiento óptimo de la organización. Según William Thomson Kelvin: *“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”* (Kelvin, 1867).

Tal como ya se explicó ***Dermatológica S.A.***, es una organización fundada en el 2003, que tiene dos líneas de negocios: la clínica, que se encarga de los tratamientos relacionados con la piel no invasivos; y, la droguería, que se encarga de la comercialización de productos fármacos y cosméticos para el cuidado de la piel. Actualmente cuenta con cuatro sedes en Medellín, dos en Envigado y una en Rionegro, con una rentabilidad del 12% mensual.

A pesar de que la compañía cuenta con los certificados de calidad entregados por el Ministerio de Salud y las entidades reguladoras de salud en los municipios donde opera, aún no se ha implementado un SCI estructurado y esto ha llevado a que exista un alto autocontrol, donde cada área administra su presupuesto, sus riesgos, sus procedimientos por una convicción propia más que por una filosofía o directrices establecidas para dicho propósito.

Cuando no existe un SCI bien consolidado permite que las personas dentro de la organización encuentren con mayor facilidad la forma de realizar actividades fraudulentas que los benefician a ellos sacrificando el patrimonio y los intereses generales de la organización (Lisicki Litvin y Asociados, 2010). En la actualidad se han evidenciado algunos casos donde la falta de éste ha generado fraudes en las organizaciones, y ***Dermatológica S.A.***, no ha sido

la excepción. Entre los fraudes más frecuentes se encuentra la malversación de activos, tales como pérdida de inventario sin justificación o uso indebido del efectivo en la organización.

1.2. Formulación del problema.

Que las organizaciones no cuenten con un SCI actualmente, es un gran factor de riesgo ya que éste es un insumo de gran importancia para el control y la consecución de objetivos. En este momento la empresa *Dermatológica S.A.* no cuenta con dicho sistema diseñado de manera estructurada y esto podría generar algunos actos fraudulentos dentro de la organización como la malversación de activos.

Por tal razón es importante diseñar un SCI para la compañía y esta consultoría propone resolver el siguiente interrogante: ¿Cómo se diseña un Sistema de Control Interno para la empresa *Dermatológica S.A.*?

1.3. Sistematización del problema.

Para poder diseñar un adecuado SCI es necesario conocer los procesos que se desarrollan dentro de la organización, adicionalmente, conocer los factores que pueden generar riesgos, para que el sistema quede diseñado a la medida y pueda satisfacer las necesidades presentes en la organización. Por esta razón es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los procesos desarrollados por la empresa *Dermatológica S.A.*?
- ¿Cuáles son los principales factores de influencia o generadores de riesgos para la empresa *Dermatológica S.A.*?

2. Justificación.

La empresa *Dermatológica S.A.* debido a sus buenos resultados económicos se encuentra en constante crecimiento, por tal razón es indispensable que empiece a implementar un SCI que esté previamente diseñado según las necesidades y capacidades de la compañía, ya que en las grandes organizaciones es necesario que exista quién evalúe cada uno de los procesos de una forma autónoma y posteriormente realizar la mejora continua.

Aunque el autocontrol haya tenido buenos resultados dentro de la organización, el exceso de éste puede generar conflictos posteriormente, ya que cada quién buscará la manera particular de aplicar los controles a su actividad con una visión subjetiva y cargada de percepción individual. Adicionalmente, cuando las empresas empiezan a crecer y expandirse tanto

económica como geográficamente, van a requerir mayor administración de recursos y por tal razón se debe empezar a aplicar políticas de control que garanticen la mayor eficiencia operacional.

Esta consultoría le permitirá a la empresa *Dermatológica S.A.* contemplar la implementación de un SCI, debido a que, en el largo plazo, el autocontrol se hace insostenible (Leal & Valderrama, 2017) y más cuando una empresa tiene proyecciones de crecimiento económico, por tal razón van a requerir de dicho elemento organizacional, y con el diseño aquí expuesto será el insumo principal para implementarlo. Adicionalmente, servirá al mundo académico que quiera informarse sobre el diseño de un SCI para entidades que se dedican a los procedimientos clínicos y la comercialización de productos farmacéuticos para el cuidado de la piel.

3. Objetivos.

3.1. Objetivo general.

- Diseñar una propuesta de Sistema de Control Interno para la empresa *Dermatológica S.A.*

3.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación de la empresa en su contexto interno y externo que puedan influir en el desarrollo del objeto social de la empresa *Dermatológica S.A.*
- Identificar los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación de la empresa *Dermatológica S.A.*
- Identificar los riesgos que puedan afectar el desarrollo normal de la empresa *Dermatológica S.A.*
- Diagnosticar los componentes del Sistema de Control Interno basados en la estructura propuesta por el Marco Integrado COSO 2013.
- Diseñar un plan de mejoramiento para el desarrollo y fortalecimiento de los componentes del Sistema de Control Interno en *Dermatológica S.A.*

4. Marco de referencia.

El marco de referencia hace alusión a toda la literatura existente sobre un tema de investigación, la cual puede ser de carácter teórico, conceptual, legal, de antecedentes,

histórico, entre otros. Este marco, permite hacerse una idea sobre los lineamientos y los fundamentos de un tema, para poder llegar a unas conclusiones u obtener unos objetivos de investigación. Los marcos más utilizados son el *teórico*, *legal* y *conceptual* los cuales serán desarrollados para esta consultoría y expuestos a continuación.

4.1. Marco Teórico.

El marco teórico tiene como objetivo principal exponer los estudios realizados anteriormente con respecto a un tema en cuestión, vinculando con lógica y coherencia los conceptos y proposiciones existentes. Éste no consiste únicamente en recopilar información, sino en saber ligarla e interpretarla para la investigación en cuestión. (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2006)

Es importante hacer un recuento de lo que ha sido y cómo ha evolucionado el Control Interno a través del tiempo, su importancia y cómo éste se vuelve un insumo fundamental para el funcionamiento de las organizaciones en el corto, mediano y largo plazo.

Con el avance de las actividades comerciales y empresariales, las formas de controlar también han ido evolucionando. El Control Interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente frente a los riesgos que enfrentan las organizaciones actualmente, ya sea para suprimirlos y/o disminuirlos significativamente, sin importar las condiciones particulares que estas posean.

A juicio de Luis Baquero (2013), el control interno ha existido siempre, así:

“Desde que se crearon las primeras organizaciones existe la necesidad de establecer controles sobre las personas que en ellas participan y sobre sus operaciones. El control interno es un plan organizacional, el conjunto de métodos y procedimiento que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección.” (Baquero, 2013)

La docente Bienvenida Diez, hace un análisis cronológico de los antecedentes del control interno. Inicialmente, expone como los romanos le encargaban al senado autorizar los gastos y los impuestos, mientras que los fondos eran custodiados por quienes administraban la asamblea legislativa. En el siglo XV los médicos utilizaron un sistema similar que les

permitía tener un mejor conocimiento de sus procedimientos. A mediados del siglo XIX, después de ocurrida la revolución industrial, quienes poseían fábricas de tejidos implementaron controles eficaces sobre las materias primas suministradas a cada puesto de trabajo cotejándolas con las unidades fabricadas por el mismo. Todos estos ejemplos dejan en evidencia que un SCI busca asignar los recursos de manera eficiente y, adicionalmente, segregar funciones dentro de la organización para que todos los procesos se cumplan de manera correcta (Diez, 1991).

Adicionalmente, el crecimiento de las organizaciones y la gran diversidad de actividades económicas, que involucran trabajo físico o intelectual, donde participan gran cantidad de personas y que se dan en diferentes puntos geográficos del mundo, han propiciado un gran avance para el control interno, tanto en la parte práctica como teórica. (Arencibi, Barrios, Cabrera, Domínguez, & García, 2013)

Es bueno resaltar que la gran burocracia estatal y paraestatal sobre los entes privados, presente en diversos países, especialmente en los latinos, ha llevado que las organizaciones que se dedican a tratar temas relacionados con la salud busquen herramientas suficientes para disminuir los riesgos que implica desarrollar su actividad económica en dicho sector. En este sentido, el SCI nace y se desarrolla como la forma más eficaz y eficiente para gestionar los riesgos que puedan surgir en cualquier tipo de negocio. (Sánchez, 2013)

Según Luis Barrio, la evaluación del riesgo en una empresa consiste en identificar y analizar aquellos factores que puedan afectar la consecución de los objetivos con el fin de determinar la forma en que tales riesgos pueden ser gestionados. La definición de los objetivos de una organización supone evaluar tanto aquellos riesgos que puedan poner en riesgos su cumplimiento, como que puedan afectar a los mecanismos de control para su detección. De esta forma se crea un proceso de mejora continua en la definición de objetivos y en la gestión de riesgos y mecanismos de control (Barrio, 1998).

El American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) en el SAS n° 1, señala que

“el establecimiento y correcto mantenimiento de un sistema de control interno es responsabilidad de la gerencia. El sistema estará bajo la supervisión continua de la

gerencia, para asegurarse que funciona de acuerdo con las directrices marcadas por la propia dirección” (American Institute of Certified Public Accountants, 1972)

Así, para Díaz Zurro, el fundamento del control interno no responde a la necesidad de asegurar el cumplimiento de una obligación impuesta desde fuera, aunque no cabe olvidar que este es en la práctica uno de sus resultados, sino que responde a un principio de autocontrol. En cuanto a los orígenes del control interno, es posible afirmar que se remontan al inicio de la actividad comercial de hombre. (Díaz, 2002)

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, COSO (2013) por sus siglas en inglés, el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, que, sin importar el objeto social de la entidad, su músculo financiero o sus características particulares, son comunes en todas las organizaciones. Estos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

Entorno de control: éste es el conjunto de normas, principios y procesos que son la base sobre la cual se fundamenta el sistema de control estructurado de una organización. La alta dirección establece el “*Tone at the top*” (tono desde arriba) con respecto a la importancia del control interno, y este mensaje debe ser transmitido a todos los niveles de la organización con el buen ejemplo, aplicando correctamente los valores y principios de esta.

Este componente cuenta con cinco principios:

1. El compromiso con la integridad y los valores de la organización. Cuando los miembros de la organización se identifican con los valores de ésta, sentirán la organización como propia y generarán un verdadero sentido de pertenencia, y por esta razón, harán su mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos propuestos. (Osorio, Ramos, & Walteros, 2016)
2. La administración y supervisión del sistema de control se realiza de una manera independiente. La independencia garantiza una visión objetiva a la hora de tomar decisiones y realizar el control, por tal razón, se debe garantizar que el SCI sea independiente para que sus decisiones puedan ser objetivas y apunten al bienestar de la organización y no a beneficios particulares. (Zingaretti, 2012)

3. Se establecen correctamente las estructuras, líneas de reportes, niveles de autoridad y responsabilidad para la concesión de objetivos: proceso donde se estructura la organización, sus actividades y líneas de reporte para conseguir los objetivos establecidos. (López & Guevara, 2015)
4. La organización aplica mecanismos para atraer, desarrollar y retener al personal idóneo para conseguir los objetivos establecidos. Actualmente, el capital humano es fundamental para que una organización pueda alcanzar sus objetivos, por tal razón las organizaciones deben implementar estrategias que puedan atraer personal idóneo para la organización, garantizando su desarrollo y permanencia en la misma. (Prieto, 2013)
5. La organización define correctamente las responsabilidades según su nivel en el SCI. La jerarquía ha sido la técnica de control organizacional más explícita, por tal razón, las responsabilidades deben ser asignadas según cada uno de los niveles dentro de la organización. (William, 1978, pág. 8)

De este componente depende todo el SCI, ya que aquí se definen todas las estructuras, responsabilidad, procesos y principios que van a influir positiva o negativamente a la hora de diseñar e implementar los otros componentes.

Evaluación de riesgos: aquí se determina la forma en que la organización gestiona sus riesgos. Los riesgos son las posibilidades para que un suceso ocurra y afecte negativamente la organización. Es importante tener en cuenta que cada organización enfrenta distintos tipos de riesgos, y estos riesgos deben ser priorizados y administrados con base en los objetivos establecidos, adicionalmente, estos riesgos son dinámicos y por esta razón deben tener una evaluación constante ya que si los objetivos o el entorno de la compañía cambia esta gestión también cambiará.

Este componente cuenta con cuatro principios:

1. La organización tiene definido claramente sus objetivos para una correcta evaluación de riesgos relacionados. La organización tiene establecido claramente las tareas, los planes y los programas que le permitan cumplir sus objetivos estratégicos, y de esta manera, identificar la mayor cantidad de riesgos asociados a estos. (Montilla, Montes, & Mejía, 2007)

2. La organización identifica y evalúa riesgos en cada nivel de la organización, para la correcta consecución de sus objetivos. Es importante considerar los riesgos en cada nivel de la organización, ya que según sus capacidades y responsabilidades se debe realizar una administración de riesgos específica, para que puedan aportar correctamente a la hora de conseguir los objetivos. (Deloitte, 2017)
3. La posibilidad de fraude está considerada como un riesgo. La posibilidad de fraude se encuentra entre los cinco principales riesgos organizacionales, y adicionalmente, identificar este riesgo dentro de la organización permite buscar mecanismos para evitarlo y así generar valor agregado dentro de la organización. (The Global Internal Audit Common Body of Knowledge, 2015, pág. 7)
4. La organización evalúa constantemente los cambios internos o externos que podrían afectar significativamente la organización. Existen varios factores internos o externos que pueden afectar positiva o negativamente a la organización (Precio, Imagen, Mercado, Localización, Innovación, Personal, etc.), por esta razón es importante evaluarlos constantemente para que la organización no se vea afectada significativamente para algún cambio en estos. (GesEntrepreneur, 2012)

Aunque el entorno de control es el componente que crea todas las bases para el SCI, es importante tener en cuenta que sin la correcta gestión y evaluación de riesgos la organización no podrá alcanzar sus objetivos.

Actividades de control: en este componente se lleva a cabo la parte operativa del control, ya que aquí se desarrollan las acciones establecidas según las políticas, procesos y procedimientos que permiten garantizar la correcta mitigación del riesgo para conseguir los objetivos. Las actividades de control se deben llevar a cabo en todos los niveles de la organización, éstas pueden ser preventivas, las cuales mitigan la probabilidad, o de protección, las cuales mitigan el impacto, adicionalmente, pueden ser manuales o automatizadas, teniendo en cuenta que esta característica depende del tipo de compañía y sus procesos.

Este componente cuenta con tres principios:

1. La organización establece y desarrolla actividades de control que puedan contribuir a la mitigación del riesgo para así conseguir los objetivos definidos. La función principal

de las actividades de control es mitigar los riesgos y de esta manera alcanzar los objetivos establecidos. (Dextre & Rivas, 2012, pág. 72)

2. La organización establece actividades de control para cada uno de sus niveles. Cada nivel de la organización cuenta con actividades de control establecidas según sus necesidades, y la elaboración e implementación de éstas es responsabilidad de cada área. (William, 1978)
3. La organización utiliza los mejores mecanismos para implementar y desplegar las actividades de control previamente establecidas. Si la organización tiene bien establecidas sus actividades de control, pero no cuenta con los mecanismos correctos para implementarlas, no será posible que éstas se desarrollen correctamente. Por tal motivo, es indispensable que exista una adecuada administración en las actividades de control que garantice su correcta ejecución. (Dextre & Rivas, 2012)

La segregación de funciones es la actividad de control por excelencia, ya que ésta distribuye responsabilidades de una manera que los administradores de controles no tengan el control absoluto sobre un proceso.

Información y comunicación: es importante que la empresa tenga claridad sobre la información de sus procesos y actividades, ésta puede obtenerse de fuentes internas o externas, sin embargo, la información por sí sola es únicamente un dato, así que es necesario crear canales de comunicación, para que la alta dirección pueda transmitir claramente las responsabilidades y la importancia del control interno a todos los niveles de la organización.

Este componente cuenta con tres principios:

1. La organización obtiene y utiliza información relevante para apoyar el funcionamiento de su sistema. Una correcta forma de administrar el control es teniendo toda la información relevante posible, así que, si la organización posee la mayor cantidad de ésta, podrá garantizar un funcionamiento adecuado en su sistema de control. (Slavoljub, Srdjan, & Predrag, 2015)
2. La organización posee un adecuado sistema de comunicación interna. La comunicación interna es la forma correcta en que la alta dirección transmite la información a todos los niveles de la organización, y de esta manera, asegura que no haya una mala interpretación de ésta. (Eisenhardt, 1985, pág. 136)

3. La organización posee un adecuado sistema de comunicación externa. Existen usuarios externos que requieren información de la organización, y la correcta comunicación con estos garantiza altos niveles de transparencia. (López & Guevara, 2015, pág. 188)

Es importante resaltar que cuando una organización conoce bien la información relevante de sus procesos y de su entorno económico, puede tener un mejor control de sí misma, y adicionalmente, si es capaz de comunicar dicha información a todos los usuarios, de una manera efectiva, la consecución de sus objetivos estratégicos y a todo nivel estará garantizada.

Supervisión: la evaluación continua o independiente, es necesaria para determinar el estado de cada uno de los componentes del SCI, ya que ésta toma cada uno de los principios presentes en los componentes y los compara con unos criterios establecidos que podrán mostrar si el sistema se encuentra acorde con las expectativas de la alta gerencia o tiene muchas debilidades.

Este componente cuenta con dos principios:

1. La organización realiza evaluaciones periódicas para determinar el estado de los componentes de su sistema de control. La autoevaluación o evaluación interna y la evaluación externa deben realizarse periódicamente, para determinar si los componentes del SCI cumplen con las expectativas de la alta gerencia. (Montilla, Montes, & Mejía, 2007)
2. La organización comunica los resultados de sus evaluaciones efectivamente para implementar oportunamente las medidas correctivas. Es necesario que los resultados de las evaluaciones del SCI sean comunicados, para poder corregir las posibles desviaciones. Dichos resultados deben ser socializados de forma oportuna para que las correcciones se realicen de una manera inmediata y pueda seguir mejorando el sistema. (Eisenhardt, 1985)

La supervisión es el componente que garantiza la evaluación interna o externa de todo el SCI, adicionalmente, de aquí nace toda la realimentación del sistema. Es importante tener en cuenta que este componente existe única y exclusivamente en función de los demás

componentes, así que si el sistema no está sólido el componente de supervisión siempre mostrará deficiencias, sin embargo, de éste depende que las deficiencias del sistema sean pocas o muchas, puedan ser corregidas de una manera efectiva.

Estos componentes contribuyen en el proceso de gestión y se aplican en diferentes niveles de eficiencia y efectividad, permitiendo así que los altos mandos de la organización se involucren como evaluadores de los sistemas de control interno, con el fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos. Es importante siempre tener presente que estos componentes deben existir conjuntamente dentro de las organizaciones, ya que de faltar alguno de estos, la organización contaría con una estructura deficiente debido a la ausencia de uno o más componentes, que en el largo plazo podría generar fuertes problemas organizacionales.

Para que las organizaciones funcionen de la mejor manera requieren que todo el activo humano trabaje coordinado y en pro de un mismo objetivo, de esta manera un excelente SCI ayuda a fortalecer el compromiso y comportamiento de las personas que trabajan dentro de la organización y esto puede garantizar unos mejores resultados, y, por ende, el logro de sus objetivos organizacionales, misionales y estratégicos. (Avendaño, 2018)

Actualmente, las empresas deben cumplir con un elemento fundamental para obtener aceptación en el mercado que se desenvuelven, ya que al final, si la gente logra empatizar con una empresa, esto hará que ellos compren y consuman sus productos o servicios y le puedan dar sostenibilidad en el tiempo, este elemento es: la *Responsabilidad Social*. Cuando una empresa tiene excelentes niveles de responsabilidad social es porque tiene una excelente relación con los elementos que lo rodean, tanto a nivel social, ambiental y legal, y a través de un buen SCI es posible alcanzar unos altos niveles de responsabilidad social. (Monsalve & Maldona, 2015)

Para la IFAC (International Federation of Accountants), el SCI es importante para fortalecer la organización ya que es la mejor herramienta para gestionar los riesgos, y en la actualidad, donde las empresas están expuestas a tantos desafíos deben estar preparadas para enfrentar cualquier situación que pueda poner en riesgo la continuidad del negocio. (International Federation of Accountants, 2012)

Desde un enfoque para las entidades públicas, pero también aplicada a las entidades privadas, según la Contraloría General de la República un buen SCI es evidencia de una excelente gestión integral, por consiguiente, las entidades que posean estas fortalezas podrán garantizar el adecuado manejo de sus recursos y el cumplimiento de sus objetivos. (Contraloría General de la República, 2014)

Queda claro que un adecuado SCI ayuda a fortalecer las organizaciones tanto en aspectos económicos como en temas de relacionamiento dentro de la organización. A medida que avanza el tiempo, es imposible que una organización pueda sostenerse en el largo plazo si no cuenta con un SCI adecuado, por esta razón, es una necesidad apremiante diseñarlo e implementarlo a la medida para que se vuelva la mejor herramienta para ser competitivo en el mercado.

Para concebir la importancia del control interno en las entidades de salud, es conveniente inicialmente comprender el propósito del control interno, el cual tiene como objetivo resguardar los recursos de la organización evitando pérdidas por fraude o negligencia, además identificar posibles desviaciones que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Regularmente, las pequeñas y medianas empresas del sector salud en Colombia no cuentan con un sistema de administración adecuado, como lo expone Luis Carlos Beltrán, para que las entidades de salud posean un correcto sistema de control, entendiéndose como una herramienta que ayuda a mejorar los procesos y no un sistema fiscalizador o policivo, dichas organizaciones deben hacer fuertes reestructuraciones y planes de trabajo que permitan alcanzar dicho sistema. Sin embargo, la gran cantidad de escándalos en los que se han vuelto las entidades de salud en Colombia demuestran que dichos sistemas no están implementados en estas organizaciones. (Beltrán, 1999),

La ausencia de éste puede llevar a que se presenten situaciones no previstas que generen un gran impacto financiero, como pueden ser malversación o pérdida de activos, incumplimientos normativos, fraudes asociados a información financiera fraudulenta, riesgo reputacional, entre otros. Dichas situaciones podrían ser prevenidas gestionando un SCI.

En algunas organizaciones se podría pensar que no se requiere aplicación de este sistema de control debido al tamaño o vigencia de ésta. Sin embargo, la envergadura de la organización no es un factor determinante para la existencia o importancia del SCI, es necesario desarrollar un SCI propicio para cada tipo de organización lo cual permitirá optimizar la utilización de recursos para obtener una apropiada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad. (Servin, 2019)

En definitiva, para las entidades de salud colombianas es un gran reto implementar un sistema de control eficiente en áreas primordiales de la organización, debido a que éste le permitirá sustentar el sistema de información, disminuir la ocurrencia de errores y coadyuvar con la apropiada toma de decisiones que lleven a la consecución de logros propuestos.

4.2. Marco Legal.

El marco legal recopila la legislación aplicada y, adicionalmente, la influencia que tienen la rama ejecutiva y legislativa de un país sobre el tema de interés para la investigación. Permite identificar la carga normativa y legal que puede afectar positiva o negativamente la investigación.

Decreto 1011 del 2006- Ministerio de Salud y Protección social.

La Superintendencia nacional de salud bajo el decreto número 1011 de 2006 establece en los artículos:

Artículo 33°. Niveles de operación de la auditoría para el mejoramiento de la calidad de los servicios de salud. “En cada una de las entidades obligadas a desarrollar procesos de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de los Servicios de Salud.

1. **Autocontrol.** Cada miembro de la entidad planea, ejecuta, verifica y ajusta los procedimientos en los cuales participa, para que éstos sean realizados de acuerdo con los estándares de calidad definidos por la normatividad vigente y por la compañía.
2. **Auditoría Interna.** Consiste en una evaluación sistemática realizada en la misma organización, por una instancia externa al proceso que se audita. Su propósito es contribuir a que la organización adquiera la cultura del autocontrol. Este nivel puede estar ausente en aquellas entidades que hayan alcanzado un alto grado de desarrollo

del autocontrol, de manera que éste sustituya la totalidad de las acciones que debe realizar la auditoría interna.

3. **Auditoría Externa.** Es la evaluación sistemática llevada a cabo por un ente externo a la organización evaluada. Su propósito es verificar la realización de los procesos de auditoría interna y autocontrol, implementando el modelo de auditoría de segundo orden. Las entidades que se comporten como compradores de servicios de salud deberán desarrollar obligatoriamente la auditoría en el nivel de auditoría externa”.

Decreto número 1280 DE 2002 - Ministerio de Salud y Protección Social.

Artículo 6°. Esquema de Gestión de la Vigilancia, Inspección y Control. Para facilitar el ejercicio de las funciones de los organismos y agentes de Vigilancia, Inspección y Control y generar una mayor racionalidad en la consecución de los objetivos del presente decreto, la Superintendencia Nacional de Salud expedirá cada dos años un “Esquema de Gestión” que contendrá como mínimo los procesos prioritarios por ejes, el alcance operativo de competencias y funciones de vigilancia, inspección y control, los resultados esperados, los instrumentos, las formas de articulación y la difusión de las acciones.

La actuación de los organismos y agentes de inspección, vigilancia y control estará sujeta a evaluación permanente por parte de la Superintendencia Nacional de Salud.

Las evaluaciones deberán permitir identificar las necesidades de ajustes al Esquema de Gestión, la aplicación de sanciones por la inobservancia del mismo y los incentivos por su adecuada aplicación.

4.3. Marco Conceptual.

El marco conceptual permite exponer de una manera clara y detallada los términos, argumentos, ideas o conceptos que puedan tener diversas interpretaciones, y otorga los lineamientos para que los elementos mencionados anteriormente queden claros para los usuarios de la investigación. En el caso de la compañía Dermatológica S.A, considerando que la compañía no cuenta con un SCI estructurado, es necesario definir los términos más básicos en materia de control.

Auditoría: Una auditoría, según la definición que nos entrega ISO 19011, es un “proceso sistemático, independiente y documentado, mediante el cual podemos obtener evidencia –

registros, declaraciones, información verificable -, que permite verificar el cumplimiento de los requisitos solicitados por una determinada norma, o algún documento como la política o la estrategia impuestos por la alta dirección de una organización”. (International Organization for Standardization, 2018)

Control: Según Robinson, el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (Robinson, 1996)

Para Fayol, citado por Melinkoff, el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a principios administrativos... Tiene la finalidad de señalar faltas y errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”. (Melinkoff, 1990)

Teniendo en cuenta diferentes conceptos de control es posible determinar que: El control como un herramienta gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

Control Interno: Según la Ley 87 de 1993 se entiende el Control Interno como el sistema integrado por el esquema de organización, y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluaciones adoptadas por una entidad con el fin de procurar, que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración y recursos, se realicen con las normas constitucionales y vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección en atención de las metas y objetivos previstos. (Ley N° 87, 1993)

COSO: Es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EE. UU., para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2017)

Diseño: La Real Academia Española define diseño como: Descripción o bosquejo verbal de algo. (Real Academia Española, 2019)

El diseño se define como el proceso previo de configuración mental, “prefiguración”, en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Se aplica habitualmente en el contexto de la industria, ingeniería, arquitectura, comunicación y otras disciplinas que requieren creatividad.

La mejor definición de diseño para esta consultoría es: El desarrollo de una estructura o sistema que sea portador de características deseadas (particularmente funciones) y que se logra básicamente por la transformación de información sobre condiciones, necesidades, demandas, requisitos y exigencias, en la descripción de una estructura capaz de satisfacer las mismas.

Sistema de control interno: Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, registros, procedimientos y métodos, que puede guiar y orientar el logro de los objetivos organizacionales en la perspectiva de la administración.

Gestión de riesgos: La gestión de riesgos es una parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa. Es el proceso por el que las empresas tratan los riesgos relacionados con sus actividades, con el fin de obtener un beneficio sostenido en cada una de ellas y en el conjunto de todas las actividades.

5. Metodología.

La realización de esta consultoría se desarrollará por etapas, ya que se entenderán, evaluarán y conocerán los procesos implementados por la empresa *Dermatológica S.A.* por medio de entrevistas y reuniones con los encargados de cada área dentro de la organización, tomando los datos más relevantes para poder desarrollar el problema planteado.

Es de enfoque cualitativo ya que plantea un problema que requiere de gran análisis de datos que se hacen de forma dinámica para darle solución (Sampieri et al., 2006). Los datos se analizarán de forma descriptiva ya que la información recolectada será desglosada y explicada para poder dar solución al problema inicial.

Adicionalmente se toman fuentes de información cómo son; bases de datos, revistas universitarias, libros y páginas de internet que puedan dar información relevante, sobre temas de control interno, en especial, para el sector de la salud y cuidado de la piel, a la consultoría de la empresa *Dermatológica S.A.*

5.1. Técnicas de investigación.

Todas las técnicas de investigación que serán aplicadas dentro del proceso de consultoría en la empresa *Dermatológica S.A.* son cualitativas y de tipo aplicada. Estas técnicas serán aplicadas al inicio y en el transcurso de la consultoría para poder elaborar el mejor diseño para el SCI.

Observación: se recolectan datos, observando situaciones en tiempo real ya que se realiza en el lugar de los hechos, observando procesos, los sistemas tecnológicos utilizados, los controles utilizados previamente, con el fin de llegar a una conclusión. (Diaz, 2011)

Entrevista: se tiene una reunión con la persona y se le hacen unas preguntas para conocer su postura sobre las preguntas en cuestión, puede ser estructurada o semiestructurada, esta técnica se complementa con la observación ya que se pone en contraste lo que plantea el responsable del proceso y lo que realmente está ocurriendo. (Murillo, 2013)

Análisis documental: analiza la información obtenida de documentos físicos o digitales. (Clauso, 1993)

Inicia con la observación de los procesos y posteriormente las entrevistas, la primera entrevista se tiene planeada con la Gerente General de *Dermatológica S.A.* con el fin de conocer los procesos y controles aplicados a la compañía de manera muy general, posteriormente se realizará una reunión con los encargados de cada área para socializar el proyecto. Más adelante, se realizará una entrevista individual a cada uno de los encargados para conocer su área o proceso con mayor detalle y que puedan exhibir los problemas que allí se tienen y las posibilidades de mejora.

Después de recopilar toda la información se socializará, se presentarán los problemas, los controles existentes, las oportunidades de mejora, y finalmente, la propuesta de diseño del SCI. A continuación, se detalla cada una de las etapas de este proceso para exponer lo que se hará indicando los respectivos instrumentos y herramientas a utilizar en cada uno de los momentos previos al diseño del SCI.

5.2. Etapas de la consultoría.

Actividades Metodológicas															
Objetivo Específico	Etapas		Semanas												
Diagnosticar la situación de la empresa en su contexto interno y externo que puedan influir en el desarrollo del objeto social de la empresa Dermatológica S.A.	1	Reunión con la gerente y los líderes de los procesos en la organización para que ellos sepan que se está diseñando el Sistema del Control Interno ya que posteriormente habrá reuniones con cada uno de ellos para obtención de datos. (Inicio de la consultoría)	X												
	2	Realizar un análisis de contexto de la compañía utilizando la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)		X	X	X									
	3	Revisar por área para corroborar dichos datos o modificarlos de ser necesarios, y así tener un contexto más preciso de la institución. (Primera reunión con los líderes de los procesos)			X	X	X								
Identificar los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación de la empresa Dermatológica S.A.	4	Diseñar la herramienta y el proceso de aplicación			X	X	X	X	X	X	X				
	5	Capacitación y sensibilizar			X	X	X	X	X	X	X				
	6	Aplicación de las herramientas para identificar los elementos del Mapa de Procesos.			X	X	X	X	X	X	X				
	7	Consolidar la información y ajustar el Mapa de Procesos con sus características.			X	X	X	X	X	X	X				

Identificar los riesgos que puedan afectar el desarrollo normal de la empresa Dermatológica S.A.	8	Diseñar la herramienta y el proceso de aplicación			X	X	X	X	X	X	X							
	9	Capacitación y sensibilizar			X	X	X	X	X	X	X							
	10	Aplicación de las herramientas para identificar los elementos del Mapa de Riesgos.			X	X	X	X	X	X	X							
	11	Consolidar la información y ajustar el Mapa de Riesgos con sus características.			X	X	X	X	X	X	X							
Diagnosticar los componentes del Sistema de Control Interno basados en la estructura propuesta por el Marco Integrado COSO 2013.	12	Realizar un diagnóstico previo sobre los elementos que contempla un Sistema de Control Interno según el Marco Integrado COSO 2013 a los líderes de los procesos y posteriormente a los demás miembros de la institución, para identificar los elementos que deben tener mayor prioridad a la hora de diseñar el SCI para la organización.							X	X	X							
Diseñar un plan de mejoramiento para el desarrollo y fortalecimiento de los	13	Entrevista con los líderes de los procesos para conocer su posición sobre la necesidad que tiene la empresa Dermatológica S.A de tener un Sistema de Control Interno y generalidades sobre el área de la que es responsable.							X	X	X							

6. Diseño de Instrumentos.

Para realizar esta consultoría era necesario aplicar varios instrumentos que fueron diseñados a la medida para obtener la información que sería el principal insumo para el diseño de un adecuado Sistema de Control Interno para la empresa Dermatológica S.A.

Inicialmente se elaboró una encuesta que sería aplicada a todos los miembros de la organización para realizar un diagnóstico de los componentes del SCI según el Marco Integrado COSO 2013, donde los encuestados debían calificar de 1 a 5, donde 1 significaba “No sabe – No existe” y 5 era “Cumple plenamente y se evidencia”, algunos enunciados que se elaboraron con base en los elementos del modelo. (**Ver Anexo 1**)

El objetivo de la encuesta era determinar si el SCI era “Inadecuado” o “Excelente”, el cual se obtenía con el resultado final, para así identificar qué componente presentaba falencias y por ende debía ser atendido con mayor urgencia, ya que el escenario ideal es que cada organización cuente con un Excelente SCI.

Para complementar el diagnóstico de la organización era necesario realizar un análisis de los factores económicos tanto externos como internos que podrían afectarla, por lo cual se realizó una matriz DOFA para identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (**Ver Anexo 2**). Se hizo una matriz general la cual fue socializada y validada con tres personas que desempeñan cargos claves dentro de la organización, los cuales fueron: la Gerente general, Líder de Mercadeo y Coordinador Médico. Estas tres personas fueron elegidas porque gracias a su cargo tienen un gran conocimiento de la compañía y andan en constante aprendizaje de ésta.

La Gerente General ocupa este cargo desde hace un poco más de 10 años y por tal razón conoce la compañía desde sus inicios, permitiendo que tenga gran conocimiento sobre los procesos que allí se realizan, adicionalmente cuenta con la confianza y el respaldo de la junta directiva gracias a su buen desempeño. La Líder de Mercadeo, cumple tres años trabajando con la compañía, a pesar de no llevar mucho tiempo, desde su cargo debe conocer a profundidad las líneas de negocio, tanto clínica como farmacéutica, y los servicios para poder realizar su laboral, lo que permite que tenga una visión tanto interna como externa de la compañía. Finalmente, el Coordinador Médico, ocupa este cargo hace cuatro años, sin

embargo, al ser socio de la compañía, ha seguido los procesos y a contribuido al crecimiento de la compañía desde sus inicios, lo que le permite conocer la empresa a profundidad, más puntualmente en temas de procedimientos clínicos.

Posteriormente, se elaboró una entrevista para aplicar a los líderes de cada proceso (**Ver Anexo 3**), esta entrevista tenía dos objetivos: conocer generalidades del proceso que cada uno dirige para desarrollar un adecuado mapa de procesos de la organización, y, conocer la posición que estos tenían frente a los componentes del SCI, adicionalmente, saber si estos veían la necesidad para implementar dicho sistema.

Se elaboró una herramienta para la caracterización de cada uno de los procesos, para identificar el objetivo del proceso, su alcance, el responsable o líder de éste, todo su desarrollo con entradas, etapas, salidas y su ubicación en el ciclo PHVA, los procedimientos que tiene asociados, los indicadores de gestión, los riesgos asociados, y finalmente, la normatividad asociada. (**Ver Anexo 4**)

Todo SCI busca la obtención de los objetivos organizacionales gestionando los riesgos de los procesos, para mitigar su impacto o disminuir la probabilidad de ocurrencia de estos. Por tal razón era necesario hacer una Matriz de Riesgos, la cual se basó en el proceso propuesto por la norma ISO 31000:2018, donde se relacionarán cada uno de los procesos, los objetivos de estos, y los riesgos con la descripción de estos, adicionalmente se incluyeron las causas y los efectos que los riesgos presentes. (**Ver Anexo 5**). Era necesario una tabla de criterios para evaluar la probabilidad y el impacto de estos (**Ver Anexo 6**), para determinar la valoración de estos, y así determinar la zona en que se encontraban, desde “Bajo” hasta “Extremo”, dejando en evidencia que relevancia tiene cada riesgo dentro de la organización, y a cuáles se le deben dar más prioridad.

Una herramienta de gran ayuda para esta consultoría fue la Observación, ya que debido a la pandemia (COVID 19), la organización tuvo un gran vuelco organizacional, lo que impidió más reuniones presenciales y un mayor interés por parte de los directivos, ya que era de vital importancia la reestructuración del negocio y no consideraban una prioridad el diseño de un SCI. Sin embargo, siempre hubo buena disposición de la gerencia y demás líderes de los procesos para facilitar información y cortas reuniones para resolver las dudas con respecto a temas puntuales, ya fuera de los procesos o de la compañía en general.

7. Aplicación de instrumentos y Análisis de Resultados.

En esta sección se aplicaron los instrumentos y se presentan los resultados con su respectivo análisis. Los instrumentos aplicados son: Una matriz DOFA, la caracterización¹ de los procesos presentes en la organización, la matriz de riesgos por procesos y una encuesta según el Marco Integrado COSO 2013 para establecer el diagnóstico del SCI.

Estaba planeado hacer una reunión presencial con la Gerente General y los líderes de los procesos para socializar la realización de esta consultoría, sin embargo, por temas de la pandemia y procurando mantener el distanciamiento social, la reunión tuvo que hacerse virtual y circularizar la carta firmada por gerencia (**Ver Anexo 7**) que autorizaba la aplicación de las herramientas diseñadas para obtener los datos necesarios para el diseño del SCI. El personal de la compañía, tanto de clínica como de droguería, mostraron interés y compromiso con el diseño del SCI, y dejaron claro su absoluta disposición para la aplicación de las pruebas.

7.1. Matriz DOFA.

Antes de conocer el estado inicial del SCI, era necesario realizar un diagnóstico organizacional de la compañía, por lo cual se realizó una Matriz DOFA que permitiera identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la organización. Inicialmente, se realizó una lluvia de ideas con los conocimientos previos que se tenían de la compañía, posteriormente se hizo una reunión con la Gerente general, la Líder de Mercadeo y el Coordinador Médico, para corroborar la pertinencia de estos factores, para saber si debían ser modificados.

Al final se validaron e identificaron los factores más determinantes, puntualmente, seis debilidades y oportunidades, nueve fortalezas y ocho amenazas (**Ver Anexo 8**), las cuales aplican para ambas líneas de la organización: clínica y droguería. A continuación, se expondrán de una manera general las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

¹ La Real Academia define **caracterizar** como "determinar los atributos peculiares de alguien o de algo, de modo que claramente se distinga de los demás" (Real Academia Española, 2019)

Las fortalezas de la organización se encuentran en su personal altamente capacitado, en su excelente atención al paciente y en la innovación tecnológica en sus servicios, ya que al no ser un bien o servicio de primera necesidad es necesario implementar todos los mecanismos que garanticen el mejor servicio. Sin embargo, la mayor fortaleza de la organización es que es la única compañía en el sector del cuidado de la piel que cuenta tanto con la línea clínica como farmacéutica, lo que permite garantizar a los pacientes la comodidad de encontrar tanto procedimientos como productos farmacéuticos para el cuidado de la piel en un solo lugar. Adicionalmente, ambas líneas se apalancan entre sí, ya que cuando un paciente llega a la droguería preguntando por productos es posible remitirlo a la clínica para que allá le hagan un diagnóstico más preciso y exacto; y, por el lado de clínica, cuando algún procedimiento requiere de productos dermatológicos el paciente puede dirigirse a la droguería y adquirir dichos productos.

Las oportunidades de la organización giran en torno a la creciente innovación en procedimientos para el cuidado de la piel y los nuevos mercados por explorar en otras ciudades del país, adicionalmente, la oportunidad más significativa con que cuenta la organización actualmente es que debido a la pandemia (COVID) la cantidad excesiva de medidas de bioseguridad han aumentado los problemas dermatológicos, tales como: irritación en el rostro por uso del tapabocas, pérdida del cabello por el estrés, obesidad por el sedentarismo ocasionado por el teletrabajo y resequedad en las manos por uso de jabones y geles desinfectantes. Lo que ha generado en el corto y mediano plazo un aumento en la demanda tanto de productos como de servicios.

La organización no presta un servicio de primera necesidad, por ende, los consumidores podrán perder el interés en realizarse los procedimientos para el cuidado de la piel, adicionalmente, la organización se encuentra en el sector de la salud donde hay una alta posibilidad que las nuevas legislaciones puedan volver más costoso el servicio debido a los requisitos impuestos para prestarlo. La amenaza que afecta más directamente a la organización y por ende la que ha generado una significativa pérdida del mercado es que existen gran cantidad de compañías que prestan el servicio de droguería o de clínica, permitiendo que éstas, al tener únicamente una línea de negocio, puedan centrarse en ella y potenciar sus fortalezas, ya que todo el presupuesto y disponibilidad de recursos la tienen

dirigidas en satisfacer las necesidades de un sector específico, ya sean los tratamientos o la comercialización de los productos para el cuidado de la piel.

Entre las debilidades más notorias es los pocos planes que tiene la organización para retener su personal, el gran poder de negociación que tienen los proveedores, tanto de los productos que se comercializan en la línea de droguería como de las personas que prestan los servicios dermatológicos (médicos dermatólogos), y, finalmente, la gran debilidad de la organización es que actualmente no cuenta con un Sistema de Control Interno claramente definido, lo que genera que la organización no tenga una forma estructurada para establecer controles, planes de mejoramientos, programas de auditoría y demás instrumentos que garanticen razonablemente la consecución de objetivos, lo que en el largo plazo, puede generar la materialización de gran cantidad de riesgos que pueden comprometer la obtención de objetivos.

7.2. Caracterización de los Procesos.

Posteriormente, se realizó una caracterización a cada uno de los procesos de la compañía (**Ver Anexo 9**), donde se relaciona el objetivo del proceso, su alcance, el responsable o líder de éste, todo su desarrollo con entradas, etapas, salidas y su ubicación en el ciclo PHVA, los procedimientos que tiene asociados, los indicadores de gestión, los riesgos asociados, y finalmente, la normatividad asociada. Antes de realizar dicha caracterización era necesario el diseño de la herramienta y una reunión de sensibilización con los líderes de cada proceso para que estuviera clara la actividad.

Actualmente, la compañía cuenta con procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación. Estos procesos son:

- ✓ **Estratégicos:** Gestión Estratégica y Mercadeo. El primero se encarga de definir los objetivos y establecer los planes para la obtención de estos, garantizando que se cumplan los valores de la organización; y, el segundo, se vuelve el medio para comercializar los servicios y productos, ya que la organización no vende productos de primera necesidad es de vital importancia para conseguir los objetivos organizacionales establecer estrategias que permitan atraer al público para que consuman los bienes o servicios de la compañía.

- ✓ Misionales: Gestión Humana, Servicios Médicos sin intervención quirúrgica, Compras y Comercialización de Productos Farmacéuticos. El primero se encarga de seleccionar el personal con las actitudes y aptitudes idóneas para prestar los servicios presentas en cada una de las líneas de negocio de la organización; el segundo, se encarga de administrar y establecer los procedimientos médicos que se prestan en el área de clínica, gestionando los equipos y los profesionales pertinentes para garantizar un servicio de alta calidad, ; el tercero, se encarga de comprar los productos que posteriormente serán comercializados en los puntos de venta, adicionalmente, se encarga de hacer el análisis de proveedores para tomar la mejor decisión en temas de precio, calidad y tiempos de entrega; finalmente, el cuarto, garantiza la adecuada venta de productos para el cuidado de la piel a los pacientes
- ✓ De Apoyo: Gestión Administrativa, Gestión Logística y Contabilidad. El primero se encarga de la adecuada manutención de las todas sedes, adicionalmente, proveer las sedes con todos los recursos físicos de apoyo necesarios para la prestación del servicio, tales como: papelería y elementos de ase; el segundo, se encarga de la correcta distribución de los productos vendidos desde el Contact Center, adicionalmente, presta el servicio de transporte interno para la organización cuando es necesario enviar algún documentos o productos de menor cuantía entre sedes; finalmente, y no menos importante, el tercer proceso se encarga de dar cumplimiento a todos los temas contables de la organización, causación de factura, conciliación de ingresos y egresos, contabilización de nómina, análisis financiero y económico del entorno, adicionalmente, presta apoyo legal en todos los temas donde sea pertinente.
- ✓ Evaluación: Gestión de la Calidad. Este proceso garantiza que se cumplan con todos los requisitos legales y normativos en cada uno de los procedimientos, adicionalmente, por ser una organización en el sector de la salud, las entidades reguladoras exigen el cumplimiento de diversas normas y protocolos. La actividad esencial de este proceso es evitar los posibles riesgos legales existentes si se incumple alguna normatividad vigente.

7.3. Matriz de Riesgos.

Una vez, con la caracterización de los procesos y siguiendo los objetivos específicos propuestos en la presente consultoría, era necesario elaborar una matriz de riesgos (**Ver Anexo 10**) que relacionará cada uno de los procesos con su objetivo, los riesgos presentes en los mismos con su respectiva descripción, una calificación de probabilidad e impacto para darle una valoración adecuada. Adicionalmente, las causas por las que se pueden presentar estos riesgos y los efectos en caso de materializarse. Antes de realizar dicha matriz de riesgos era necesario el diseño de la herramienta y una reunión de sensibilización con los líderes de cada proceso para que estuviera clara la actividad.

La calificación es con base en el riesgo residual ya que, aunque la organización no tenga un SCI claramente definido, existen unos controles en cada una de las áreas para administrar los riesgos presentes en sus procesos, a pesar de que algunos no los tenían identificados. Actualmente la organización cuenta con ocho riesgos en zona de riesgo bajo y tres en zona de riesgo extremo, la mayor cantidad se encuentran en zona de riesgo moderada y alta, la primera con veinticinco y la segunda veintiuno.

Tener presente que la matriz de riesgos es una herramienta para gestionar estos y debe actualizarse periódicamente, ya que los riesgos son cambiantes y los que hoy existen pueden no existir después o aparecerán nuevos.

7.4. Encuesta según Marco Integrado COSO 2013.

Después de realizar la debida caracterización de los procesos y la adecuada matriz de riesgos por procesos, era necesario aplicar la encuesta para conocer el diagnóstico del SCI (**Ver Anexo 11**). La herramienta fue diseñada de una manera que relacionará los componentes del SCI según el Marco Integrado COSO 2013, con cada uno de sus principios y algunos elementos de interés que debían ser evaluados, y con base en esta calificación conocer el estado de éste en la organización.

La propuesta era realizar la encuesta a todos los miembros de la organización, sin embargo, por temas de la pandemia, reactivación económico y constantes eventos en la sede principal, Poblado, no fue posible realizar la encuesta en al personal farmacéutico y clínico de ésta, sin embargo, se pudo realizar a todos los otros miembros de la organización, incluyendo el área administrativa, dando un total de cuarenta y ocho encuestados.

La encuesta se hizo de manera dirigida y en compañía del desarrollador, ya que era necesario explicar la finalidad y algunos elementos que no eran de conocimiento general. Al finalizar la encuesta todas las personas manifestaron su interés en el diseño del SCI y compartieron la necesidad de éste, ya que es fundamental el control en las organizaciones para la obtención de objetivos.

En términos generales, el diagnóstico arrojó un resultado de tres, lo que significa que el sistema, a pesar de no estar estructurado y claramente definido, existe en la organización (**Ver Anexo 12**), todos los componentes tuvieron esta clasificación, excepto el de la evaluación de riesgos que tuvo una calificación de dos, ya que solamente los procesos de servicios farmacéuticos, de servicios médicos y de calidad, son los que trabajan constantemente en función de los riesgos ya que tienen la mayor exposición a estos en temas operacionales y legales, que a la final son los que tienen más relevancia en las organizaciones ya que afectan directamente la misión de ésta.

Adicionalmente, se realizó la entrevista mencionada en el Anexo 3 a los líderes de cada proceso para realizarles algunas preguntas sobre el proceso que dirigían y la percepción que ellos tenían sobre el SCI y la necesidad del diseño de éste. Con respecto a la pregunta, uno sobre las actividades críticas del proceso, consideraron que las presentes en el mapa de procesos eran suficientes y que no había necesidad de agregar más información. Con respecto a la segunda pregunta, sobre el personal a cargo, mercadeo manifestó la necesidad de un colaborador más, el área de los servicios clínicos y farmacéuticos, manifestaron que por temas de la pandemia se prescindió de personal por el flujo de trabajo presente en ese momento, sin embargo, actualmente requieren de más colaborados y debido al exhaustivo programa de selección realizado por el área de gestión humana no se ha cubierto esta necesidad.

Con respecto a la tercera pregunta, sobre la necesidad que tiene la organización de un SCI, todas las áreas estuvieron de acuerdo en que era necesario ya que el control de una manera estructurado y dirigido era fundamental para la obtención de objetivos, y que si la empresa seguía creciendo se haría insostenible aplicando únicamente el autocontrol. Con respecto a la cuarta pregunta, sobre las auditorías realizadas a cada proceso, las únicas áreas que manifestaron tener programas de auditoría fueron compras, servicios farmacéuticos y

servicios clínicos, ya que actualmente la compañía cuenta con programas de auditoría de inventarios y auditorías de calidad, por esta razón, todas las sedes tanto de droguería como de clínica que maneje activos inventariados por la compañía o requiera de unas disposiciones especiales por los entes reguladores debe ser auditada periódicamente.

Con respecto a la quinta pregunta, donde se solicitaba a los líderes de cada proceso calificar de uno a cinco la relevancia de los componentes del SCI, siendo uno poco relevante y cinco muy relevante, todos acordaron que todos los componentes eran altamente relevantes (**Ver Anexo 13**) ya que todos contribuían al mejoramiento continuo de la organización, que todos eran necesarios y de faltar alguno el sistema presentaría falencias en el mediano y largo plazo.

Finalmente, la sexta pregunta, relacionada con los mecanismos que cada líder utilizaba para mejorar los componentes anteriormente mencionados, todos estuvieron de acuerdo que el dar ejemplo era la mejor manera para mantener el grupo trabajando en busca del objetivo común, que la gerencia les realizaba evaluaciones periódicas de desempeño y por tal razón debían realizar actividades de control y el monitoreo de éstas. Adicionalmente, el área de compras, de servicios médicos, de servicios farmacéuticos y de calidad presentó mayor interés en el componente de riesgos ya que los tres primeros están directamente relacionados con el paciente por temas misionales, y deben evaluar la mayor cantidad de riesgos operacionales para que no se materialicen en la prestación del servicio; y, el área de calidad debe estar evaluando los riesgos legales y reputacionales que podrían materializarse al incumplir la normatividad exigida por las entidades reguladoras.

En conclusión, con los hallazgos presentes la organización ha utilizado el autocontrol para el desarrollo de sus procesos, sin embargo, a medida que siga creciendo es necesario el diseño de un SCI que ayude a una adecuada implementación en el mediano y largo plazo. Por esta razón se establece un plan de mejoramiento que dará las directrices para mejorar los componentes del SCI dentro de la organización con base en los principios del Marco Integrado COSO 2013 y unos elementos direccionadores que garanticen el adecuado funcionamiento de éste.

8. Plan de Mejoramiento.

Para el desarrollo del trabajo, primero, era necesario conocer el estado actual del control interno en la compañía, el cual solo fue posible determinar mediante una evaluación a los cinco componentes del Marco Integrado COSO 2013 dentro de la organización. A partir de dichos resultados, se elabora un plan de mejoramiento que puede ser implementado en la organización para que el SCI funcione de manera correcta.

Componente 1. Entorno de Control.

De acuerdo con la metodología del Marco Integrado COSO 2013, el ambiente de control es la base del control interno, el cual abarca las directrices o políticas dispuestas por la dirección de la organización para el adecuado y estandarizado manejo de las operaciones, impulsando la ejecución de las actividades en pro del cumplimiento de la estrategia de la compañía. A continuación, se relacionan los resultados obtenidos del análisis realizado del ambiente de control en la empresa Dermatológica S.A

Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

La integridad y los valores éticos son definidos en los estándares de conducta de la entidad y entendidos en todos los niveles de la organización. (Osorio et al. 2016)

En lo que respecta a los principios y valores de la entidad, la calificación obtenida fue de 4, evidenciando su cumplimiento. Los cuales son comunicados y socializados a todos los niveles de la entidad y se encuentran publicados en los sistemas de información.

Se recomienda generar mayores espacios de aprendizaje continuo, donde se realicen actividades de los principios y valores éticos por medio de herramientas que permitan el fortalecimiento de la cultura ética en la organización de manera participativa en busca de los objetivos y metas misionales.

Las estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad obtuvieron una calificación de 3, demostrando deficiencias en su cumplimiento. Cabe resaltar que los principios y valores éticos deben estar en concordancia con la misión, la visión y los objetivos planteados; con el fin de dar íntegro cumplimiento a los propósitos institucionales, dando consideraciones éticas que constituyan lo fundamental del servicio.

Se recomienda reforzar las estrategias de socialización por medio de herramientas pedagógicas orientadas al cambio comportamental, permitiendo estas la reflexión y apropiación de valores, principios y el fortalecimiento del sentido y cuidado. Algunas herramientas para implementar pueden ser:

- Folleto, entrega de un ejemplar que contiene la información más relevante del documento de principios y valores institucionales cada uno de los servidores públicos de la Entidad.
- Reuniones Trimestrales, con los colaboradores donde se realice una exposición del Documento de Principios y Valores.
- Talleres Aplicados, se realiza una socialización del tema y seguidamente a manera de taller se les entregará a los colaboradores el taller aplicado que consiste desarrollar actividades a manera de sopa de letras, acrósticos, frases, adivinanzas y poemas se defina el respectivo valor o principio ético.
- Test de Aprendizaje, Luego de realizar una socialización del tema principal se ejecuta la prueba de aprendizaje a los colaboradores, con preguntas de falso o verdadero, preguntas de selección múltiple o preguntas abiertas donde se permita al colaborador contextualizar el contenido de la socialización.

De los ítems a evaluar en este componente, el código de buen gobierno obtuvo la calificación más baja, evidenciando su incumplimiento. Actualmente, la empresa no cuenta con un código de buen gobierno, lo cual indica, la falta de interés por parte de la dirección, sin embargo, los colaboradores desarrollan sus actividades con el compromiso que les genera ser parte de la organización, pero con falta de principios y conductas documentadas que permitan el desarrollo adecuado de sus capacidades y el crecimiento recíproco; esto evidencia la falta de compromiso de la administración en la mejora continua de los procesos.

Se recomienda la formulación de un código de buen gobierno, dado que éste provee directrices y facilita la toma de decisiones en todos los niveles de una organización, reduce la ambigüedad y las consecuencias de las perspectivas individuales en los estándares éticos.

Con el propósito de lograr eficacia en la implementación del Código de Buen Gobierno en la entidad a continuación se sugiere una propuesta del contenido, identificando los títulos de los capítulos y divisiones de diferentes temas a tratar en el mismo orden en que se sugiere deben aparecer en el documento construido.

- Generalidades: Presentación. Objetivo del Código de Buen Gobierno. Alcance del Código de Buen Gobierno Glosario de términos. Compromiso con la Misión, Visión y Objetivos corporativos Compromiso con los Planes, programas y proyectos. Valores éticos.
- De las políticas de buen gobierno: Políticas para la Dirección. Aplicación y Responsables. Compromiso con los Fines del Estado. Compromiso con la Gestión. Compromiso con los procesos misionales. Relación con administrativos. Relación con contratistas y proveedores. Relación con órganos de gobierno.
- De la administración del código de buen gobierno: Comité de Buen Gobierno. Resolución de Controversias. Promotor del Código de Buen Gobierno.
- Del seguimiento y evaluación del código de buen gobierno: Política con los Indicadores de gestión y metas de gobierno. Indicadores del Código de Buen Gobierno.
- De la adopción, vigencia, divulgación y reforma del código de buen gobierno: Reforma del Código de Buen Gobierno. Divulgación del Código de Buen Gobierno. Vigencia del Código de Buen Gobierno.

Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

El consejo tiene la responsabilidad de supervisión sobre el control interno; el CEO y la alta dirección tienen la responsabilidad directa del desarrollo e implementación del control interno. (Zingaretti, 2012)

Con respecto a el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales la organización tiene una calificación de 3, evidenciando que cumple, es posible afirmar que la organización conoce la existencia de manuales de funciones, sin embargo, es necesario que estos sean socializados para que la organización no solamente conozca de su existencia sino también su razón de ser y utilidad de estos.

Se recomienda mayor divulgación de los manuales y competencias laborales resaltando que son una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los colaboradores; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos.

Es, igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones.

Con respecto al Plan Institucional de Formación y Capacitación la organización obtuvo una calificación de 3, demostrando su cumplimiento, actualmente algunos niveles de la organización conocen la existencia de dicho plan, sin embargo, es necesario que estos sean socializados a todos los niveles y no pueda ejercer mayor importancia, debido a que estas acciones facilitan el desarrollo de competencias, el mejoramiento de los procesos y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los empleados para conseguir los resultados y metas establecidas en la entidad.

Se sugiere mayor evaluación de impacto del PIFC a través de indicadores, que permitan valorar los cambios y mejoras organizacionales como consecuencia de la capacitación realizada.

Principio 3: La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos. (López & Guevara, 2015)

La encuesta no relaciona elementos que involucren al consejo ya que al ser un diagnóstico sin la existencia de un SCI estructurado y claramente definido no se considera pertinente involucrar temas de alta dirección. Sin embargo, actualmente la dirección considera la participación y supervisión del consejo superior para establecer la estructura, las líneas de reporte y los niveles de responsabilidad en cada área para conseguir los objetivos.

Se recomienda, mantener la estrecha relación existente entre la dirección y el consejo superior para que la confianza existente se mantenga y los accionistas puedan estar al tanto de las decisiones que se toman dentro de la organización en materia de organigrama y asignación de responsabilidades. Esta relación podrá mantenerse realizando reuniones periódicas cada dos meses, mantener una alta disposición para enviar los informes solicitados y actualizar las directrices en los estatutos para que estas actividades se realicen y cumplan plenamente

Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.

La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos. (Prieto, 2013)

En lo que respecta a programas de Inducción y Reinducción, tienen una calificación de 4, lo que permite determinar que dentro de la organización existen, se conocen y se aplican en general estos programas, siendo estos de gran provecho para el fortalecimiento del sentido de pertenencia y de compromiso de los funcionarios con la organización.

Es recomendable efectuar debida planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas de Inducción y Reinducción para cada anualidad de la organización con el propósito de fortalecer los procedimientos de la dependencia y mejorar continuamente, así como gestión del conocimiento del proceso de Gestión Humana.

Actualmente, en la organización el Programa de Bienestar Laboral existe, sin embargo, para algunos niveles de la organización no se está ejecutando debidamente, ya que en la encuesta, algunos participantes mostraron gran inconformidad con respecto al elemento de programas de bienestar laboral, e incluso, manifestaron que éste no existía. El programa diseñado debe divulgarse a todos los niveles de la organización a fin de comprometer al personal con el cumplimiento y participación de todas las actividades propuestas. De esta manera los colaboradores identifican el interés de las directivas frente a la generación de calidad de vida laboral, motivación y sentido de pertenencia. Este elemento tuvo una calificación general de 3.

Se sugiere que se definan los indicadores para cada una de las actividades propuestas en el programa de bienestar laboral, a fin de verificar la efectividad en la implementación de cada una de las actividades propuestas. De esta manera se permite medir el impacto, resultados y sus implicaciones en la organización, cuyo fin último sea determinar si contribuye en mejorar la productividad y la disminución de la rotación de personal.

En consideración al Sistema de evaluación del desempeño la calificación obtenida es de 3, permitiendo determinar la existencia de deficiencias en este elemento, en este sentido es preciso tener en cuenta que la evaluación del desempeño comienza con el mismo proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para

los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas.

Se recomienda implementar un instrumento que permita la comprobación del resultado de la productividad, en donde es necesario incluir la evaluación de las actividades del programa de bienestar laboral. De tal manera que se puede medir el rendimiento, la conducta de los profesionales que la integran y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva.

Actualmente la empresa, tiene establecido su Programa de seguridad y salud en el trabajo, aplicándose en las diferentes áreas correspondientes, no obstante, en algunas ocasiones presenta deficiencias durante su cumplimiento, generando esto la materialización de algunos riesgos. Este elemento tuvo una calificación general de 4.

Es posible afirmar que el mejoramiento de la gestión de la Seguridad y salud en el trabajo es un elemento de gran importancia para lograr los niveles de calidad y productividad requeridos en los momentos actuales. Debido a que este proceso precisa del diagnóstico sistemático para la elaboración de planes de acción que permitan la eliminación de los problemas existentes.

Por lo anterior, se sugiere realizar constante monitoreo a el programa aplicando acciones preventivas y correctivas de ser el caso. Además, la posibilidad de diseño del instrumento para evaluar la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

Actualmente la organización no cuenta con un área o individuo responsable del control interno, por eso no se consideró pertinente adicionar elementos en la encuesta que tratarán este tema. Sin embargo, cabe resaltar la importancia de éste y será incluido en futuras pruebas. (William, 1978)

Se recomienda implementar un área o individuo responsable del control interno, teniendo en cuenta las proyecciones de crecimiento para la empresa, alrededor de un 20% anual por exigencia de los socios, es necesario un área que se encargue única y exclusivamente al

desarrollo de controles y evaluaciones periódicas en cada uno de los procesos para la correcta consecución de objetivos.

Componente 2. Evaluación de Riesgos.

La evaluación de riesgos, parte de la importancia de la identificación de los riesgos que impactan el cumplimiento de los objetivos organizacionales y constituye la base para determinar la forma como se gestionarán los mismos. En este proceso también se pueden identificar oportunidades.

Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

La organización tiene establecido claramente las tareas, los planes y los programas que le permitan cumplir sus objetivos estratégicos, y de esta manera, identificar la mayor cantidad de riesgos asociados a estos, tanto la tolerancia como el apetito a estos, para poder administrarlos mejor. (Montilla et al. 2007)

En lo que respecta a políticas para el manejo de los riesgos establecidas por la alta dirección, tienen una calificación de 3, lo que permite determinar la existencia y documentación de éstas, reflejando esto la posición de la Alta Dirección frente al manejo de los Riesgos.

Cabe resaltar que todos los procesos deben establecer lineamientos que permitan la identificación, el análisis, la valoración y el tratamiento de los riesgos que pudieran afectar la misión y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, se recomienda establecer los parámetros necesarios para el fortalecimiento de la Política de Administración del Riesgo en la organización, con el fin de darle un adecuado tratamiento a los riesgos encaminadas a Evitar, Reducir, Dispersar o Transferir el Riesgo o Asumir el Riesgo residual, para garantizar el cumplimiento de la Misión y Objetivos organizacionales.

Esta política debe tener: una introducción donde se describa la necesidad y la importancia de la misma; un objetivo general y si es posible algunos específicos; un glosario que permita identificar los términos relacionados a tema de riesgos, tener en cuenta que lo extenso de éste

depende del nivel de madurez de la organización frente al tema de riesgos; las responsabilidades de cada área frente a la administración de los riesgos; las etapas para la gestión del riesgo; tablas de criterios para determinar la probabilidad y el impacto de los riesgos, para que estos valores sean correctamente asignados; las escalas de valoración o evaluación del riesgo, para determinar en cuál zona se encuentra y el nivel de prioridad de éste; un período para la evaluación y revisión de los riesgos; y, finalmente, un conjunto de herramientas, prácticas y metodológicas, para la gestión del riesgo.

Tener en cuenta que esta política debe ser formalizada a través de un documento interno en la organización para que tenga mayor peso y sea de obligatorio cumplimiento, adicionalmente, socializarlo cuando esté hecho y periódicamente cada tres meses para que esté constantemente evidenciada por todos los miembros de la organización.

Finalmente, en cada reunión que tenga la gerencia con los líderes de cada proceso, tomar un espacio entre quince y veinte minutos, para debatir la utilidad que tiene la Política de Administración de Riesgos y los riesgos identificados por área para determinar si estos son procedentes y si se les están aplicando los controles adecuados.

Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.

La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos. Analizando tanto factores internos como externos. (Deloitte, 2017)

En consideración a la Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas la calificación obtenida es de 3, evidenciando que no se promueve la comprensión de los riesgos organizacionales por parte de todos sus miembros, conociendo que es de gran importancia implicar a la organización en la estrategia de gestión de riesgos.

La gestión de riesgos requiere que todos los niveles de la organización estén involucrados en la y se hagan corresponsables de esta problemática. En este sentido el mapa se configura como una herramienta clave para la estrategia de Gobierno de Riesgos de la organización.

En tal sentido, se sugiere reforzar las estrategias de socialización y divulgación por medio de distintas herramientas orientadas al involucramiento de las partes interesadas. Una estrategia para implementar puede ser: Jornadas de sensibilización con los colaboradores donde se realice una exposición de los mapas de riesgo.

Actualmente la identificación de factores internos y externos de riesgo en la entidad presenta deficiencias, no se tienen totalmente claros los escenarios adversos que de materializarse afectarían el logro de objetivos organizacionales. Omitiendo la importancia de establecer las fuentes o factores de riesgo, los eventos, sus causas y posibles consecuencias.

Es recomendable establecer mecanismos que permitan identificar las indeterminaciones que afectan a los diferentes procesos, analizar los controles existentes para minorar la posibilidad de que un riesgo potencial se materialice, y adoptar medidas para reducir o controlar el riesgo en aquellas áreas donde se observe que está por encima de los límites tolerables para la empresa.

Tener en cuenta que esta consultoría permite dar un vistazo inicial a los riesgos existentes en cada uno de los procesos de la organización, sin embargo, pueden existir más riesgos que deben ser analizados y controlados, ya que la gestión de riesgos es un tema dinámico que cambia día a día y por tal razón, se deben gestionar en todo momento dentro de la organización.

Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

La evaluación del riesgo de fraude tiene en consideración el fraude por adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados. La evaluación del riesgo de fraude considera cómo la dirección u otros empleados participan en, o justifican, acciones inapropiadas. (The Global Internal Audit Common Body of Knowledge, 2015)

Actualmente la empresa se encuentra en proceso de identificación de riesgos por procesos, apoyándose en la caracterización de procesos. Siendo en este proceso considerados todos los factores que influyen como la severidad, velocidad y persistencia del riesgo; la probabilidad

y el impacto relacionado sobre las actividades operativas, de reporte y cumplimiento. La calificación obtenida en este elemento fue de 2.

El fraude más común en la organización es la malversación de activos, y en organizaciones donde se mueven grandes cantidades de efectivo por las ventas al por menor y manipulación de inventarios, es importante centrarse en estos temas, ya que la pérdida de inventario puede comprometer el objeto social de la organización y la desviación del efectivo puede conllevar a una pérdida de liquidez significativa.

Se recomienda incluir a los líderes de procesos para la correcta identificación de riesgos, siendo estos los mayores conocedores del proceso, adicionalmente fortalecer el aprendizaje en el tema de riesgos y crear una cultura consciente de la gestión de riesgo y control.

Así mismo la entidad necesita entender su tolerancia al riesgo y su habilidad para funcionar y operar dentro de estos niveles de riesgo.

En consideración al Análisis del Riesgo la calificación obtenida es de 2, evidenciando que actualmente la empresa se encuentra en proceso de realización del respectivo análisis de riesgos, Habiendo ya identificado y clasificado los riesgos, procede a realizar el análisis de estos, es decir, se estudian la posibilidad y las consecuencias de cada factor de riesgo con el fin de establecer el nivel de riesgo. El análisis de los riesgos determinará cuáles son los factores de riesgo que potencialmente tendrían un mayor efecto en los objetivos organizacionales y, por lo tanto, estos deben ser gestionados con especial atención.

Es recomendable establecer el método de Análisis de Riesgos aplicable a la organización. Existen tres tipologías de métodos utilizados para determinar el nivel de riesgos. Los métodos pueden ser: Métodos Cualitativos, cuantitativos y semi-cuantitativos.

- Método Cualitativos: Es el método de análisis de riesgos más utilizado en la toma de decisiones en proyectos empresariales, los emprendedores se apoyan en su juicio, experiencia e intuición para la toma de decisiones.
- Método Semi-cuantitativos: Se utilizan clasificaciones de palabra como alto, medio o bajo, o descripciones más detalladas de la probabilidad y la consecuencia.

Estas clasificaciones se demuestran en relación con una escala apropiada para calcular el nivel de riesgo. Se debe poner atención en la escala utilizada a fin de evitar malentendidos o malas interpretaciones de los resultados del cálculo.

- **Método Cuantitativo:** Se consideran métodos cuantitativos a aquellos que permiten asignar valores de ocurrencia a los diferentes riesgos identificados, es decir, calcular el nivel de riesgo del proyecto.

Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativa al sistema de control interno.

Este principio hace referencia a la evaluación de cambios en el ambiente externo, en el modelo de negocio y liderazgo. El proceso de identificación de riesgos considera cambios en los ambientes regulatorio, económico, y físico en los que la entidad opera. (GesEntrepreneur, 2012)

Con referencia a la calificación y evaluación de los riesgos, la empresa se encuentra en la realización de este proceso, siendo este elemento fundamental, debido a que le permite a la empresa conocer las características de la amenaza y su origen, teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia, nivel de impacto y escenarios en los que se pueda presentar. La calificación obtenida en este elemento fue de 2.

Si bien la evaluación del riesgo puede enfocarse enteramente en evaluar el impacto negativo de la exposición de la empresa a la incertidumbre, también puede utilizarse para identificar oportunidades potenciales.

Se sugiere desarrollar un conjunto de criterios de evaluación a utilizar entre segmentos operativos, o unidades de negocio. Teniendo en cuenta que es posible iniciar por evaluar el riesgo en términos de probabilidad e impacto.

Actualmente la empresa se encuentra realizando el proceso de valoración de riesgos, luego de identificar, calificar y evaluar los riesgos significativos, se debe considerar como van a ser manejados. Esto implica el uso del juicio y un análisis razonable de costos asociados con la reducción de los niveles de riesgo. Por lo tanto, la calificación que tiene es de 2.

Al determinar los controles o considerar cambios a los controles existentes, se contemplará la reducción del riesgo de acuerdo con la jerarquía establecidas. Desarrollar sesiones de identificación de cambios, donde la gerencia y los líderes de cada proceso, puedan identificar las decisiones a tomar debido a los cambios en el contexto organizacional.

Se recomienda la implementación de una metodología de análisis y valoración, siendo necesario elaborar escalas de probabilidad y gravedad en que se pueden presentar los riesgos.

Adicionalmente, se sugiere brindar capacitación al personal sobre la metodología para identificación y valoración de los riesgos y determinación de controles y que los colaboradores estén constantemente informados sobre la identificación, valoración de los riesgos y posterior determinación de controles relacionados directamente con las funciones que desempeñan.

Componente 3. Actividades de control.

En este componente se lleva a cabo la parte operativa del control, ya que aquí se desarrollan las acciones establecidas según las políticas, procesos y procedimientos que permiten garantizar la correcta mitigación del riesgo para conseguir los objetivos.

Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptados para la consecución de objetivos.

La función principal de las actividades de control es mitigar los riesgos y de esta manera alcanzar los objetivos establecidos. (Dextre & Rivas, 2012)

En lo que respecta al Plan Estratégico, la calificación obtenida fue de 3, evidenciando su existencia. Sin embargo, no se ha sido difundido en todos los niveles de la organización, el Plan Estratégico debe darse a todo nivel, no basta con definirlo, sino también con presentarlo a toda la organización. El conocer los grandes proyectos estratégicos que se estarán ejecutando en la empresa, permite tener claridad sobre la importancia de estos.

Se recomienda generar compromiso con todas las áreas en la consecución de los objetivos. Contar con un equipo interno o externo que realice seguimiento y control de la ejecución de los planes establecidos. Establecer planes de trabajo detallados de los procesos y con responsables de cada actividad, ayudará a que cada colaborador conozca cuál es su aporte

hacia los objetivos de la empresa. Realizar un seguimiento mensual, bimensual o trimestral a los indicadores del plan estratégico.

Finalmente, hay que tener en cuenta que el Plan Estratégico no es estático, cada año debe ser revisado a fin de establecer si es necesario algún ajuste a los objetivos y estrategias, y/o incluso formular nuevos que sean derivados de la coyuntura propia de la empresa y/o del país.

En lo que respecta a la misión y visión de la entidad, tienen una calificación de 4, lo que permite determinar que dentro de la organización existen, se conocen y se aplican, siendo estos de gran provecho para el fortalecimiento del sentido de pertenencia y de compromiso de los funcionarios con la organización.

La misión y visión son el punto de partida desde el cual desarrollar estrategias para el crecimiento de la empresa. Unificar ambos en un único objetivo se traduce en progreso, porque hace que cada oportunidad que se presente a lo largo del camino se aproveche y se proyecta confianza en el público al que se dirige la empresa.

Es recomendable asegurarse del completo conocimiento de la Misión y visión por parte de todos los miembros de la empresa, debido a que es la forma que el equipo esté alineado con los objetivos. También es importante comunicarlas a cualquier miembro que se integra a la organización a la hora de reforzar ciertos hitos en la empresa.

En lo que respecta a los Objetivos Institucionales, cuentan con una calificación de 4, evidenciando que dentro de la organización su existencia y conocimiento por parte de los miembros de la organización, resaltando su importancia para el éxito del negocio, dado que éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Los objetivos deben ser conocidos por todos los niveles de la empresa, y deben recordarse permanentemente.

Se plantea que, para que toda la empresa se alinee con los objetivos establecidos es de vital importancia comunicarlos de forma abierta y clara. No se trata de que cada departamento sea conocedor de los detalles del resto, sino de que todos los miembros de la compañía conozcan la dirección en la que se mueve la empresa para que actúen en sintonía y favorezcan la

consecución de esos objetivos a largo plazo, además de los que cada departamento tenga dispuestos para un futuro inmediato.

Se sugiere implementar sistemas de incentivos al personal de la empresa, de manera que se motive a la consecución de los objetivos organizacionales, la productividad, la eficiencia, la calidad del servicio, el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Actualmente en la organización existen diferentes Planes, programas y proyectos, sin embargo, para algunos niveles de la organización no se conocen plenamente. Los planes, programas y proyectos trazados deben divulgarse a todos los niveles de la organización a fin de comprometer al personal con el cumplimiento y participación de todas las actividades propuestas.

De esta manera los colaboradores identifican un gran interés de involucramiento, plasmando una visión que ayude a saber qué pautas deben seguir y además permitirá descubrir posibles debilidades y proponer las alternativas más adecuadas para solucionarlas. Este elemento tuvo una calificación general de 3.

Se sugiere que se comuniquen los programas y proyectos planteados a nivel estratégico, a fin de que sean de conocimiento de los colaboradores y se logre mayor comprensión de las actividades. Facilitando esto la adecuada organización a la hora de asignar los recursos disponibles de una manera óptima.

Con respecto al Mapa de procesos la organización tiene una calificación de 3, evidenciando que cumple, es posible afirmar que la organización conoce la existencia de dicho mapa, sin embargo, es necesario que estos sean socializados para que la organización no solamente conozca de su existencia sino también su razón de ser y utilidad de los mismos.

Al hacerlo, se obtienen importantes beneficios como:

- Mejoramiento de definición de roles y responsabilidades, no solo en los niveles superiores de cada departamento o de la propia empresa, sino del grueso de los colaboradores que integran los equipos de trabajo.
- Optimiza la comunicación entre áreas o departamentos que guardan una relación directa y ayuda a identificar puntos improductivos.

- Favorece la alineación de objetivos y funciones corporativas, pues los distintos niveles de la empresa se reacomodan o se adaptan a las necesidades generales. Ninguna pieza queda fuera del conjunto.

Se recomienda mayor divulgación del mapa de procesos de la entidad resaltando que les aporta una información concreta y tangible, lo que evita fallos en el desarrollo de los procesos, puesto que todos los implicados en la actividad parten de un mismo punto, que define el cómo a la hora de llevar a cabo el proceso en cuestión.

Actualmente en la organización existen diferentes procedimientos, sin embargo, para algunos niveles de la organización no se conocen plenamente. La actualización de procedimientos debe divulgarse a todos los niveles de la organización a fin de mantener informados a los colaboradores de cualquier cambio generado, fomentando la participación activa de los mismos.

De esta manera los colaboradores identifican un gran interés de involucramiento por parte de la organización, plasmando una visión que ayude a saber qué pautas deben seguir y además permitirá descubrir posibles debilidades y proponer las alternativas más adecuadas para solucionarlas. Este elemento tuvo una calificación general de 3.

La entidad presenta debilidad, al no contar con un mecanismo formal de comunicación interno que establezca de manera oportuna el conocimiento de los lineamientos, procedimientos e información corporativa en los empleados.

Con respecto al seguimiento y evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas la organización tiene una calificación de 3, evidenciando que existe, permitiendo determinar la satisfacción de los Stakeholders, en este sentido es preciso tener en cuenta que esto incluye la identificación y evaluación del nivel de satisfacción, comunicación, gestión de consultas, quejas, sugerencias, felicitaciones y denuncias, determinación de riesgos y oportunidades, y gestión de la estrategia con las partes interesadas.

Por lo anterior, se considera que la entidad debe: establecer con claridad el objeto de la evaluación, determinar la información que se pretende recolectar y seleccionar el mecanismo más acertado que permita garantizar el éxito de la medición de la satisfacción.

Se plantea que es indispensable abandonar la actitud de hacer por hacer o por cumplir con un requisito; por ejemplo, aplicar herramientas y recopilar información que no se utiliza o que no genera ningún valor agregado y responder quejas y reclamos de los(as) usuarios(as) y ciudadanos(as), sin hacer, al interior de la entidad, un ejercicio consciente de mejoramiento de los procesos y de los factores que componen o afectan su funcionamiento.

La compañía cuenta con su respectivo organigrama, por tal razón este elemento del control sí existe y tiene una calificación de 3. Es indispensable que todos los miembros de la compañía tengan claro los rangos de jerarquía o autoridad organizacional, para poder identificar quien orienta el proceso y a quien comunicarse en caso de alguna necesidad con respecto a las actividades a realizar.

Se recomienda implementar un programa de socialización trimestral del organigrama para que los miembros de la organización tengan mayor claridad con respecto a éste. También, si es posible, publicar el organigrama en cada una de las sedes ya que actualmente se encuentra únicamente en el cafetín de la sede principal Poblado y no es de fácil acceso para todos los miembros de la organización.

La compañía no cuenta con un área de control interno por tal razón todas las actividades de control se basan en el autocontrol, por lo que cada área define sus evaluaciones y controles de la manera que mejor consideren, generando en algunas ocasiones que las áreas corran un riesgo de fraude ya que algunos líderes son muy laxos a la hora de implementar dichas actividades. Lo que significa que las herramientas de autoevaluación están en proceso y su calificación general es de 2.

Se recomienda establecer un comité de control que permita elaborar e implementar actividades de autoevaluación a cada una de las áreas, este comité puede ser dinámico ya que es necesario que las personas que desarrollen la actividad no tengan una relación directa con el proceso, esto garantizaría la autonomía y que no se presenten conflictos de intereses, entre líderes y colaboradores.

Se sugiere una constante actualización en los manuales de funciones con respecto a las actividades de control en cada cargo o proceso de la organización, ya que si estos poseen las

actividades de control claramente detalladas es posible que éstas se lleven cabo en el día a día

Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

Cada nivel de la organización cuenta con actividades de control establecidas según sus necesidades, y la elaboración e implementación de éstas es responsabilidad de cada área. Con respecto a los controles sobre la tecnología la encuesta no contemplaba preguntas al respecto ya que debido a la inmadurez del SCI, el diagnóstico estaba enfocado a determinar los elementos de una manera más holística y no tan específica. (William, 1978)

Sin embargo, en la actualidad la tecnología juega un papel determinante a la hora de llevar a cabo procesos, por tal razón es importante que la organización diseñe e implemente actividades de control en estas herramientas tecnológicas.

Se recomienda que el área o comité de control interno, el cual debe ser creado, se encargue, dentro de sus funciones principales, la identificación de riesgos tecnológicos para aplicar los respectivos controles. Revisar temas de integración entre los diferentes sistemas de información, principalmente los softwares, que posee la organización para identificar las falencias y virtudes de estos; el licenciamiento y los derechos de propiedad de los mismos; y, la capacidad de almacenamiento de la información digital. Esto con el fin de garantizar la integridad, la accesibilidad y la confidencialidad de la información.

Adicionalmente, diseñar una política de seguridad de la información, que contenga: la introducción donde se exponga en términos generales la necesidad y finalidad de ésta; los objetivos de la política; hasta que nivel de la organización llega la información tecnológica; los responsables o la administración de perfiles en los sistemas; la periodicidad para crear y eliminar copias de seguridad; y, finalmente, un período de revisión para evaluar la política y el cumplimiento de ésta.

Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que lleven dichas políticas a la práctica.

Si la organización tiene bien establecidas sus actividades de control, pero no cuenta con los mecanismos correctos para implementarlas, no será posible que éstas se desarrollen correctamente. (Dextre & Rivas, 2012)

Debido a que las autoevaluaciones se realizan de una manera autónoma en cada dependencia, no existe un área independiente que se encargue de diseñar y elaborar actividades de autoevaluación a cada proceso, y realizar la respectiva sensibilización sobre la importancia de autoevaluarse. Sin embargo, los líderes de cada área se encargan de tener reuniones periódicas con sus equipos de trabajo para conocer su desempeño y en que podrían mejorar. Así que estas actividades están en proceso, y poseen una calificación general de 2.

En la misma línea de la recomendación anterior, es necesario que el comité encargado de realizar las actividades de autoevaluación para cada área, implemente programas de sensibilización trimestralmente para que los empleados puedan ver la importancia de realizar autoevaluaciones periódicas, ya que esto contribuirá a identificar sus falencias y posibles oportunidades de mejora.

Se sugiere la actualización de procedimientos y manuales de funciones, adicionalmente el seguimiento y supervisión de los niveles jerárquicos sobre el desempeño de los empleados para ver que cumplan con las funciones descritas y que sí se estén ejecutando debidamente los controles propuestos.

Componente 4. Información y Comunicación.

Es importante que la empresa tenga claridad sobre la información de sus procesos y actividades, ésta puede obtenerse de fuentes internas o externas, sin embargo, la información por sí sola es únicamente un dato, así que es necesario crear canales de comunicación, para que la alta dirección pueda transmitir claramente las responsabilidades y la importancia del control interno a todos los niveles de la organización.

Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

Una correcta forma de administrar el control es teniendo toda la información relevante posible, así que, si la organización posee la mayor cantidad de ésta, podrá garantizar un funcionamiento adecuado en su sistema de control. (Slavoljub, Srdjan, & Predrag, 2015)

Actualmente la organización cuenta con unos indicadores de gestión y financieros que miden el avance de la ejecución de los proyectos, como con un respectivo seguimiento y cada trimestre se evalúan si son útiles. Lo cual deja en evidencia que estos elementos existen y tienen una calificación general de 3.

Con respecto a la definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, se recomienda que los líderes de cada proceso hagan una reunión trimestralmente con los miembros de su área para la definición de estos indicadores, con el ánimo de tener una visión más amplia a la hora de definirlos y que realmente puedan medir el avance de la ejecución de planes, programas y proyectos.

Con respecto al seguimiento de indicadores, se sugiere una reunión mensual con los líderes de cada proceso para determinar la pertinencia y utilidad de estos, permitiendo a todos las dependencias participar en la elaboración de dichos indicadores, aunque no sean responsables directos del área o proceso.

Es indispensable que la organización cuente con unos indicadores bien definidos ya que estos miden el avance de los planes, programas y proyectos, por tal razón los indicadores deben ser elaborados de una forma integral que permita ver la efectividad de estos.

Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

La comunicación interna es la forma correcta en que la alta dirección transmite la información a todos los niveles de la organización, y de esta manera, asegura que no haya una mala interpretación de ésta. (Eisenhardt, 1985)

Con respecto a las fuentes internas de información sistematizada y de fácil acceso la organización tiene una calificación de 3, lo que significa que cumple, dejando en evidencia que la organización conoce la existencia de manuales, informes, actas y documentos varios,

sin embargo, es necesario que esta información sea socializada para que la organización no solamente conozca de su existencia sino también la necesidad y la utilidad de la misma.

Se recomienda implementar un programa de socialización de documentación interna donde se les muestre a todos los miembros de la organización la finalidad y la importancia de los documentos que ellos solamente saben de su existencia.

Establecer canales de comunicación claramente definidos dentro de la organización para cada uno de los grupos de interés, con el fin de garantizar que la información llegue de manera oportuna. Adicionalmente, estrategias que garanticen una comunicación asertiva dentro de entre las áreas y dentro de cada una, ya que la forma correcta para evitar malos entendidos dentro de las organizaciones es con un correcto entendimiento de la información.

Principio 15: La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Existen usuarios externos que requieren información de la organización, y la correcta comunicación con estos garantiza altos niveles de transparencia. (López & Guevara, 2015)

Con respecto a la identificación de fuentes de información externa se tiene una calificación de 2, lo que significa que está en proceso, dejando en evidencia que los miembros de la organización consideran que la compañía está implementando mecanismos para identificar dicha información, pero no pueden asegurar que este mecanismo existe. La organización se encuentra en el sector de la salud y por tal motivo hay gran cantidad de informes que deben presentarse a las entidades reguladoras y de control, a nivel municipal, departamental y nacional.

Se recomienda socializar las oportunidades y amenazas identificadas en la matriz DOFA para que los miembros de la organización identifiquen factores externos que pueden afectar directa o indirectamente el proceso que realizan. Adicionalmente, una jornada trimestral donde cada líder se reúna con su equipo de trabajo para identificar posibles factores externos con relación a la competencia y buenas prácticas adoptadas en el mercado para mejorar su proceso.

A continuación, se relacionan unos elementos o productos que hacen parte tanto de la comunicación interna como externa de la organización.

Con respecto a la rendición anual de cuentas la organización considera que este mecanismo se encuentra en proceso, ya que internamente algunas dependencias deben pasar un reporte anual de gastos y previamente un presupuesto para el desarrollo del año siguiente. Externamente, hay entidades reguladoras que exigen reportes mensuales, trimestrales, semestrales o anuales donde se evidencien las cuentas relacionadas al proceso. Este elemento tuvo una calificación general de 2.

Se recomienda que a nivel interno haya un seguimiento periódico para que cada dependencia reporte al área financiera y a gerencia los recursos que se están invirtiendo para su operación, de esta manera cada área estará más comprometida con el tema de rendición de cuentas. Desde una perspectiva externa, se propone socializar los reportes anuales a los entes reguladores para que los miembros de la organización conozcan dichos informes, por qué y la finalidad de estos.

Con respecto a las tablas de retención documental, la compañía no cuenta con un sistema organizado para el almacenamiento de los mismos, sin embargo, cada área organiza los documentos de una manera específica por proceso. Vale resaltar, que la compañía en vista de la necesidad que tiene de organizar los documentos de la organización está creando el área de gestión documental y contrató un auxiliar de archivo para empezar este proceso. Este elemento tuvo una calificación general de 2.

Se recomienda establecer una política clara para la gestión documental, donde se especifiquen los objetivos, el alcance, los responsables y el procedimiento para llevar a cabo una adecuada retención documental. Adicionalmente, socializar con el personal los documentos que son de carácter interno y los de carácter externo.

Actualmente, la empresa está en proceso de diseñar e implementar una política de comunicación. La comunicación es de vital importancia para las organizaciones ya que éstas permiten mostrar a toda la organización la información existente, tanto para usuarios internos como externos. Este elemento tuvo una calificación general de 2.

Se recomienda incluir a toda la organización para el diseño de dicha política para que no haya áreas o procesos que queden por fuera de la misma, ya que es importante tener una buena comunicación interna y externa porque eso mejora los niveles de confianza a través de la transparencia.

La comunicación formal a través de cartas o documentos escritos, también denominados correspondencia, cuenta con una calificación general de 3, lo que significa que los miembros de la organización no identifican claramente el manejo organizado o sistematizado de la misma, pero consideran que éste existe dentro de la compañía, tanto para usuarios internos o externos.

Adicionalmente, la organización tiene la misma percepción sobre el manejo organizado de recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos, lo cual puede generar confusiones o errores a la hora de distribuir y gestionar dichos recursos a través de toda la organización, desde una perspectiva interna. Por otra parte, si la organización busca certificarse a nivel nacional o internacional se requiere tener sistematizado y organizado el manejo de estos recursos.

Se recomienda crear una o varias políticas para el manejo de la correspondencia y demás recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos, si no es posible invertir recursos para la elaboración de dichas políticas, se propone a los responsables de cada proceso elaborar programas que permitan evidenciar el adecuado manejo de la correspondencia y demás recursos, adicionalmente, que se esté comunicando periódicamente el manejo y funcionamiento de estos.

Actualmente, la empresa cuenta con un buzón de sugerencias en cada uno de sus puntos, tanto de droguería como de clínica, que permite conocer las necesidades y prioridades que tienen los pacientes al recibir el servicio, este mecanismo sirve para conocer la posición de los grupos de interés externo.

A nivel interno, la organización cuenta con mecanismos formales e informales entre los líderes de cada proceso y sus colaboradores para conocer las necesidades y las prioridades en la prestación del servicio interno o externo a que haya lugar.

Este componente cuenta con una calificación general de 3. Se recomienda desarrollar una plataforma de uso interno y otra de uso externo, de forma digital, donde sea posible publicar las necesidades y las prioridades de los distintos grupos de interés. Vale resaltar, que actualmente el área de Mercadeo hace un excelente monitoreo a la hora de conocer las posturas de los grupos de interés externos en la prestación del servicio clínico y la comercialización de los productos farmacéuticos.

Los medios de acceso a la información cuentan con una calificación de 3, dejando en evidencia que los miembros de la organización pueden acceder a la información, pero algunos no conocen la forma de acceder a ella o ven la necesidad de hacerlo.

Se recomienda hacer un programa de socialización para que todos los miembros de la organización conozcan los medios para acceder a la información de interés y que puede ser de conocimiento público ya que no contiene información sensible para la compañía. Actualmente la empresa está trabajando en un proyecto para establecer la Intranet donde se planea publicar información de interés para los usuarios internos, por tal motivo, se recomienda establecer una fecha no superior a un año para tener lista dicha herramienta.

Componente 5. Actividades de Supervisión.

La evaluación continua o independiente, es necesaria para determinar el estado de cada uno de los componentes del SCI, ya que ésta toma cada uno de los principios presentes en los componentes y los compara con unos criterios establecidos que podrán mostrar si el sistema se encuentra acorde con las expectativas de la alta gerencia o tiene muchas debilidades.

La organización no cuenta con un área de control interno, por tal razón se hace difícil desarrollar y aplicar actividades de control, actualmente se cuenta con la auditoría de inventarios y algunas auditorías de calidad. Por eso se hace de vital importancia establecer un comité de auditoría interna o de control interno, que pueda realizar los adecuados planes de mejora y su seguimiento con base a las auditorías realizadas.

Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

La autoevaluación o evaluación interna y la evaluación externa deben realizarse periódicamente, para determinar si los componentes del SCI cumplen con las expectativas de la alta gerencia. (Montilla et al. 2007)

Cuando se hizo la calificación general del componente que consiste en la Evaluación de Riesgos, obtuvo la calificación más baja, con un valor de 2. Lo que significa que la organización tiene identificados algunos riesgos y controles, pero todo se ha hecho de manera muy individual por área y proceso. Específicamente para este elemento la calificación es de 3, ya que cada área se encarga de autoevaluarse periódicamente e identificar los riesgos inherentes a su proceso.

Adicionalmente, no existe un plan anual de auditoría claro y definido porque actualmente la organización no cuenta con un Sistema de Control Interno o un área que se encargue de planear y ejecutar dicha actividad.

Se recomienda establecer un comité de auditoría o un área de control interno que se encargue de elaborar los planes de auditoría que busquen el mejoramiento continuo de la organización. Posteriormente, solicitarle a dicha área que el plan de auditoría sea basado en riesgos, ya que es importante identificar las situaciones que puedan afectar el proceso para establecer los controles pertinentes.

En la actualidad la compañía solamente cuenta con dos programas de auditoría establecidos: el programa de auditoría de inventarios y las auditorías de calidad. El primero se encarga de verificar la existencia de los productos que mueven inventario tanto en droguería como en clínica; y, la segunda, verifica que los puntos donde se prestan servicios clínicos o de droguería cumplan con todos los requisitos legales en temas de bioseguridad, certificados y resoluciones expedidas por los entes reguladores.

Debido a estos programas de auditoría que se encuentran muy bien establecidos la compañía tiene una calificación general de 3 en este elemento, ya que tanto el personal de clínica como el de droguería, está acostumbrado a que les realicen este tipo de auditorías, sin embargo, en las áreas administrativas no existen programas de auditoría establecidos y esto disminuye la calificación.

Se recomienda implementar programas de auditoría en todas las áreas, y siguiendo la misma línea de la recomendación anterior, es indispensable crear un comité de auditoría o un área de control interno que se encargue de elaborar estos programas en todas las áreas y procesos.

Debido al autocontrol, cada área realiza evaluaciones periódicas para definir si su grupo de trabajo cuenta con el personal idóneo y si el proceso que realizan se está llevando a cabo correctamente, para poder implementar sus propios planes de mejoramiento, por lo que existen algunas herramientas definidas para la elaboración de dichos planes.

Sin embargo, no existe un área específica que se encargue de diseñar e implementar dichas herramientas en toda la organización, por esto, los planes de mejoramiento se realizan por voluntad de cada área y de una manera contingencial cuando sea requerido.

Se recomienda crear un comité o área específica que se encargue de estar evaluando y supervisando las áreas de la organización para elaborar los respectivos planes de mejoramiento, si la entidad no cuenta con los recursos suficientes, implementar programas trimestrales de revisión externa que evalúen cada área y puedan brindar planes de mejoramiento.

Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

Es necesario que los resultados de las evaluaciones del SCI sean comunicados, para poder corregir las posibles desviaciones. (Eisenhardt, 1985)

El informe anual de auditoría es una recopilación de las actas realizadas durante las auditorías de calidad y de inventarios, por tal razón este elemento existe y posee una calificación general de 3, sin embargo, este informe no cuenta con una estructura establecida y clara, por lo que su información puede ser limitada o sesgada.

Se recomienda realizar un informe anual de auditoría que contenga los procesos auditados, los hallazgos y las recomendaciones. Vale resaltar que tanto el plan como el informe anual de auditoría deben estar sincronizados, así que primero se deben establecer el plan y los

programas de auditoría para que sea posible entregar un informe que agregue valor a la organización.

A través del autocontrol cada área diseña e implementa los planes de mejoramiento necesarios, dejando en evidencia que existen, y así cómo se implementan, es necesario hacerles el debido seguimiento para verificar que estos si se estén cumpliendo, por eso tiene una calificación general de 3.

Sin embargo, al igual que los demás elementos de este componente, al no existir un área específica que realice el control, estos planes de mejoramiento se implementan y evalúan con base a las disposiciones de cada área, generando que haya más desviaciones y poca eficiencia en los mismos.

Se recomienda que el área designada para elaborar los planes de mejoramiento le haga un seguimiento a los mismos trimestralmente para conocer el estado de estos para poder identificar si estos si fueron implementados y qué resultados se han ido presentando.

Para implementar este plan de mejoramiento se sugiere un tiempo no superior a dos años, para que no haya gran cambio en las condiciones existente que permitieron el diseño de éste, y así su correcta implementación, sin embargo, es posible hacer las modificaciones que se consideren pertinentes por temas de alcance o disponibilidad de recursos. La buena implementación de un SCI se determina por su correcto diseño.

9. Conclusiones.

- Para diseñar correctamente un SCI estructurado y claramente definido, es necesario realizar una caracterización de los factores internos y externos para identificar las necesidades específicas de la entidad. Adicionalmente, se debe realizar un diagnóstico de éste, ya que, a pesar de no estar claramente definido, existe dentro de la organización, y es indispensable identificar cuáles son los elementos que requieren mayor atención.
- La organización Dermatológica S.A se ha valido del autocontrol para su buen funcionamiento, sin embargo, en el largo plazo y con las proyecciones de crecimiento que tiene la empresa, se hace necesario implementar un área que se encargue de diseñar controles para toda la organización de manera independiente que permita implementar planes de mejoramiento para la correcta consecución de objetivos.
- Para implementar controles efectivos es necesario identificar los riesgos que enfrenta la organización, estos riesgos se pueden identificar de manera general o por proceso, y a cada uno de estos se le debe asignar su correcta descripción, sus efectos y sus causas, ya que de esta manera será más sencillo controlarlos. Todo control que no apunte a un riesgo es un control ineficiente que no debería de existir dentro de la organización, y es indispensable que el control no sea más costoso que la materialización del riesgo para que pueda cumplir el principio de eficiencia.
- Cuando la organización evidencia la necesidad de un SCI estructurado y claramente definido, el compromiso para el diseño y la implementación de éste se hace más visible, sin embargo, esta necesidad debe ser evidenciada por toda la organización para que todas sus partes estén trabajando en pro del mismo objetivo. Para que un SCI se diseñe correctamente debe tener en cuenta todas las partes de la organización, ya que todas las áreas y procesos de la organización son necesarios para cumplir los objetivos, ya sean estratégicos, misionales, de apoyo o de evaluación.
- Un plan de auditoría integral debe contemplar programas de auditoría en cada uno de los procesos, que garantice su respectiva evaluación y los planes de mejoramiento pertinentes, adicionalmente el seguimiento de estos. Actualmente Dermatológica S.A cuenta con programas de auditoría de inventarios y de calidad, pero es necesario empezar a implementar programas en todas sus áreas y procesos.

10. Anexos.

10.1. Anexo 1.

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.		1: NO SABE ___ NO EXISTE___
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.		2: ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno		3: EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales		4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación		5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción		
		Programa de Bienestar Laboral		Cargo:
		Sistema de evaluación del desempeño		Tiempo en la Compañía:
		Programa de seguridad y salud en el trabajo		Firma:
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos		
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas		
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad		
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad		
		Análisis del Riesgo		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Valoración de Riesgos (asociación de controles)		
		Plan Estratégico		
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados		
		Objetivos Institucionales		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Planes, programas y proyectos		
		Mapa de procesos		
	Estructura Organizacional(1)	Procedimientos actualizados y divulgados		
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas		
	Indicadores de Gestión (3)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad		
		Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.		
		Seguimiento de los indicadores		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores		
		Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Herramientas de autoevaluación		
		Identificación de las fuentes de información externa		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso		
		Rendición anual de cuentas		
		Tablas de Retención Documental		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Política de Comunicaciones		
		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos		
		Programas de auditoría		
	Plan de Mejoramiento (2)	Informe anual de auditoría		
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento		
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento		

10.2. Anexo 2.

Matriz DOFA DERMATOLÓGICA S.A

<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <p>Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <p>Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <p>Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <p>Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la entidad tiene muy poca o nula influencia.</p>

Nota: las definiciones fueron tomadas Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)

10.3. Anexo 3.

TRABAJO DE GRADO CONSULTORÍA DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ENTREVISTA (COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD)

Debido a la necesidad que tiene la empresa *Dermatológica S.A* de poseer un Sistema de Control Interno se realizará la siguiente encuesta a los líderes de cada proceso para un adecuado diseño de este. La información suministrada se analizará de forma general para la compañía y en ningún caso se revelarán respuestas con nombres específicos como parte de los resultados. Gracias por la información suministrada.

1. ¿Cuáles son las actividades críticas del proceso que usted dirige?
2. ¿Cuántas personas tiene a cargo en su proceso? ¿Considera que son las necesarias para el área?
3. Considera usted que la empresa *Dermatológica S.A* requiere un Sistema de Control Interno. ¿Por qué?
4. Le realizan algún tipo de auditoría en su área. Si la respuesta es afirmativa, defina como se lleva a cabo este proceso.
5. Del uno al cinco indique la importancia de los siguientes componentes en el Sistema de Control Interno, siendo cinco muy relevante y uno poco relevante.

Ambiente de control.	
Evaluación de riesgos.	
Actividades de control.	
Información y comunicación.	
Monitoreo.	

6. Con base a la respuesta anterior, ¿qué hace usted dentro del área que lidera para mejorar estos componentes?



10.4. Anexo 4.

MATRIZ DE RIESGOS POR PROCESO									
DERMATOLÓGICA S.A									
PROCESO	OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN		VALORACIÓN	Evaluación	CAUSA	EFECTO
				Probabilidad	Impacto				
Proceso 1	Objetivo General del Proceso	Riesgo 1	Descripción del Riesgo	Del 1 al 4	Del 1 al 5	Probabilidad * Impacto	Zona de Riesgo de "Baja" a "Extrema"	Causas del Riesgo	Efectos del Riesgo
		Riesgo 2	Descripción del Riesgo	Del 1 al 4	Del 1 al 5	Probabilidad * Impacto	Zona de Riesgo de "Baja" a "Extrema"	Causas del Riesgo	Efectos del Riesgo
		Riesgo 3	Descripción del Riesgo	Del 1 al 4	Del 1 al 5	Probabilidad * Impacto	Zona de Riesgo de "Baja" a "Extrema"	Causas del Riesgo	Efectos del Riesgo
Proceso 2	Objetivo General del Proceso	Riesgo 1	Descripción del Riesgo	Del 1 al 4	Del 1 al 5	Probabilidad * Impacto	Zona de Riesgo de "Baja" a "Extrema"	Causas del Riesgo	Efectos del Riesgo
		Riesgo 2	Descripción del Riesgo	Del 1 al 4	Del 1 al 5	Probabilidad * Impacto	Zona de Riesgo de "Baja" a "Extrema"	Causas del Riesgo	Efectos del Riesgo
		Riesgo 3	Descripción del Riesgo	Del 1 al 4	Del 1 al 5	Probabilidad * Impacto	Zona de Riesgo de "Baja" a "Extrema"	Causas del Riesgo	Efectos del Riesgo
Proceso 3	Objetivo General del Proceso	Riesgo 1	Descripción del Riesgo	Del 1 al 4	Del 1 al 5	Probabilidad * Impacto	Zona de Riesgo de "Baja" a "Extrema"	Causas del Riesgo	Efectos del Riesgo
		Riesgo 2	Descripción del Riesgo	Del 1 al 4	Del 1 al 5	Probabilidad * Impacto	Zona de Riesgo de "Baja" a "Extrema"	Causas del Riesgo	Efectos del Riesgo
		Riesgo 3	Descripción del Riesgo	Del 1 al 4	Del 1 al 5	Probabilidad * Impacto	Zona de Riesgo de "Baja" a "Extrema"	Causas del Riesgo	Efectos del Riesgo

10.5. Anexo 5.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO					
Objetivo del proceso:					
Alcance del proceso	Inicia con:				
	Termina con:				
Líder del proceso					
Desarrollo del proceso					
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario
Posibles procedimientos asociados					
Nombre del procedimiento		Descripción (en que consiste)			
Indicadores de Gestión					
Aspecto clave a medir		Porque sería importantes de medir			
Riesgos asociados al proceso					
Nombre riesgo		Descripción (en que consiste)			
Normas asociadas al proceso					
Norma		Descripción			

10.6. Anexo 6.

Criterios de Valoración		CRITERIOS DE PROBABILIDAD			
Valoración	Evaluación	Nivel	Descriptor	Descripción	Frecuencia
de 1 a 5	Zona de Resgo baja	1	Muy Baja	El evento es poco comun o anormal.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
de 6 a 10	Zona de Riesgo Moderad	2	Baja	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos 1 vez en los últimos 5 años.
de 11 a 15	Zona de Riesgo Alto	3	Alta	El evento puede ocurrir en repetidas circunstancias.	Al menos 1 vez en el último año.
de 16 a 20	Zona de Riesgo Extremo	4	Muy Alta	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de 1 vez al año.

CRITERIOS DE IMPACTO			
Nivel	Descriptor	Descripción	Consecuencia
1	Muy Baja	El daño derivado de la materialización de la amenaza tiene consecuencias insignificantes para la organización.	Detiene el proceso un tiempo inferior a 1 día.
2	Baja	El daño derivado de la materialización de la amenaza no tiene consecuencias relevantes para la organización.	Detiene el proceso un tiempo superior a 1 día pero inferior a 2 días.
3	Moderado	El daño derivado de la materialización de la amenaza tiene consecuencias significativas para la organización.	Detiene el proceso un tiempo superior a 2 días pero inferior a 5 días.
4	Alta	El daño derivado de la materialización de la amenaza tiene consecuencias relevantes para la organización.	Detiene el proceso un tiempo superior a 5 días pero inferior a 8 días.
5	Muy Alta	El daño derivado de la materialización de la amenaza tiene consecuencias graves para la organización.	Detiene el proceso un tiempo superior a 8 días.

10.7. Anexo 7.



Medellín, 10 de octubre de 2020

Señores Dermatológica S.A.

Grupo farmacéutico, clínico y administrativo.

Respetados miembros de la organización,

Quiero informales que actualmente el Auditor de Activos e Inventarios de la compañía Julián Leonardo Guzmán Cardona identificado con cédula de ciudadanía 1'017.224.524 se encuentra realizando el diseño del Sistema de Control Interno para la institución.

Para dicho proyecto es necesario realizar algunas encuestas y entrevistas que faciliten la recolección de información para la correcta elaboración de dicho sistema.

Solicito amablemente a todos los colaboradores de la organización que, si llegan a ser requeridos para participar en alguna de las actividades anteriormente mencionadas, lo hagan con la mayor voluntad y disponibilidad.

Recuerden que todo esto se hace con el fin de seguir creciendo y mejorando juntos.

Cordialmente,



Gloria Patricia Ochoa Rodríguez
C.C 43.573.041

16 años inspirando confianza

Medellín: Poblado - Calle 10 # 30 - 310 • Centro Integral de Servicios Punto Clave - Locales 131 y 132
Laureles - Av. Nutibara Transversal 30b # 71 - 129 • Centro Comercial Santafé - Local 1202
Envigado: Centro Comercial City Plaza - Sótano 3 • Centro Comercial Vía - Local 305
Bogotá: Centro Comercial San Nicolás Local 1408

4474.261 • 4474.261 • 4474.261

10.8. Anexo 8.

Matriz DOFA DERMATOLÓGICA S.A

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos para expansión a otros sectores. • Ausencia de gestión para la obtención de certificados internacionales. • Productos y procedimientos de alto costo. • Ausencia de un Sistema de Control Interno claramente definido. • Gran poder de negociación por parte de los proveedores, tanto en los bienes como en los servicios. • Pocos planes de bienestar laboral, lo que genera una alta rotación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor inversión en tecnología para bienestar del usuario. • Constante inversión en infraestructura para mejora de las instalaciones. • Crecimiento en la demanda de tratamientos y productos por la pandemia. • Expansión a través de droguerías. • Crecimiento en el conocimiento de nuevos tratamientos para mejorar calidad de estos. • Medición e indicadores con planes de mejora para conocer la voz del cliente externo.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Personal médico y técnico altamente capacitado y especializado en el área de salud. • Utilización de tecnología de punta en procedimientos. • Amplio portafolio de servicios y productos. • Atención integral y personalizada. • Amplia Capacidad Instalada: Consultorios y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de empresas del sector que ofrecen los mismos servicios. • Gran cantidad de empresas del sector que comercializan los mismos bienes. • Poco interés por parte de los consumidores a realizarse procedimientos complementarios de salud. • Falta de economía de pacientes para pagar tratamientos costosos.

10.9. Anexo 9.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA					
Objetivo del proceso:	Gestionar estratégicamente Dermatologica SA. con el fin de garantizar los recursos que permitan la correcta operación y funcionamiento de servicios eficaces, eficientes y rentables ; garantizar posicionamiento y crecimiento.				
Alcance del proceso	Inicia con:	Establecer directrices en conjunto con la junta directiva.			
	Termina con:	Seguimiento a planes, programas y proyectos trazados.			
Líder del proceso	Gerente General				
Desarrollo del proceso					
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario
Junta Directiva	Directrices generales para la organización	Estructurar estratégicamente directrices organizacionales	P	Direccionamiento Gerencial	Todos los procesos.
Todos los procesos.	Informes de gestión presupuestal vigencia anterior	Emitir lineamientos para el presupuesto de ingresos y gastos	P	Proyecto Presupuestal de la vigencia para aprobación de Junta Directiva	Gestión Financiera y Presupuestal
Líderes de Procesos	Informe detallado por procesos	Informes a la junta directiva	H	Informes gerenciales	Junta Directiva
Partes Interesadas	Solicitudes de recursos humanos, físicos, tecnológicos, infraestructura y administrativos	Suscribir los contratos necesarios para el cumplimiento del objeto y función de la organización.	H	Relación contractual	Proveedores de Bienes y Servicios
Líderes de Procesos	Informe de Procesos y/o comités	Verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos	V	Informe de No conformidades generales	Todos los procesos.
Gestión estratégica	Resultados de la ejecución del proceso	Seguimiento de toma de decisiones	V	Establecimiento de acciones	Líderes de los procesos. *Sistema de gestión
Sistemas de Gestión	Informes de auditoria	Implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento	A	Planes de mejoramiento	Control, evaluación y mejora del sistema de gestión,* Gestión Estratégica
Posibles procedimientos asociados					
Nombre del procedimiento	Descripción (en que consiste)				
Junta directiva	Grupo de personas que pertenecen a la empresa, establecen controles y mecanismos de supervisión a la administración.				
Sistemas de Gestión	Mecanismo de organización para la reducción de costos, mejoras operativas, gestión eficiente, utilización de los recursos.				
Líderes de procesos	Encargados de coordinar los esfuerzos dentro de la empresa, así como asegurar el progreso y avance.				
Indicadores de Gestión					
Aspecto clave a medir	Porque sería importantes de medir				
Cumplimiento del Plan de Acción	Verificar el grado de cumplimiento en las actividades planificadas para la gestión de la empresa.				
Cumplimiento Plan de Mejoramiento por resultado de Autoevaluación	Evaluar el cumplimiento de las actividades planificadas en los planes de mejoramiento por los resultados de autoevaluación (Asambleas).				
Ejecución presupuesto de inversión	Verificar el nivel de ejecución del presupuesto de inversión aprobado para cada vigencia.				
Riesgos asociados al proceso					
Nombre riesgo	Descripción (en que consiste)				
Inadecuada formulación de estrategias, lineamientos y políticas	Deficiente formulación de estrategias, lineamientos y políticas para la ejecución de los Planes, proyectos y/o programas.				
Errores numericos en la entrega de información y reportes.	Los formatos que se envían para que sea reportada la información son alterados.				
Incumplimiento de citaciones	Inasistencia de los directivos a los diferentes comités a los que pertenecen y que tienen un carácter indelegable				
Normas asociadas al proceso					
Norma	Descripción				
Decreto 860 del 27 Marzo 2008	Por medio del cual se dictan medidas transitorias para la autorización del ejercicio del talento humano en salud.				
NTC ISO 9001:2015	NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9001:2015. Estandar Internacional para el sistema de gestión de calidad.				
Resolución 2003 de 2014	Tiene como objeto definir los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud.				

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE MERCADEO					
Objetivo del proceso:	A través de programas y planes garantizar la correcta comercialización de bienes y servicios, asegurando que el cliente siempre obtenga el mejor servicio en temas de precio y calidad.				
Alcance del proceso	Inicia con:	Elaboración del Plan Operativo Anual e Implementación de las estrategias de mercadeo.			
	Termina con:	Establecimiento de acciones preventivas, correctivas y de mejora.			
Líder del proceso		Líder de Mercadeo			
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario
Gestión Gerencial Empresas del sector. Clientes	Información externa; Entorno económico, político, tecnológico y social. Histórico de ventas por líneas de negocios.	Analizar la información del mercado interna y externa.	P	Encuestas de mercadeo. DOFA	Direccionamiento Estratégico
Direccionamiento Estratégico.	Encuestas de mercadeo. DOFA. Políticas de Dirección. Competencia.	Elaborar plan de mercadeo.	P	Plan de mercadeo. Necesidades de Contratación. Plan de acción.	Gestión Humana. Comunicaciones. mercadeo y publicaciones
Direccionamiento Estratégico.	Políticas de Dirección	Definir las directrices de mercadeo e imagen institucional	P-H	Manual imagen corporativa	Todos los procesos.
Direccionamiento Estratégico.	Direccionamiento Estratégico. Misión, Políticas.	Elaboración de portafolios de servicios y material de apoyo a la venta y promoción	H	Portafolio de servicios físicos. Material de apoyo a la venta y promoción	Todos los procesos.
Todos los procesos.	Portafolio de servicios físicos. Material de apoyo a la venta y promoción	Posicionar, comunicar y promocionar los diferentes servicios, información de vinculación	H	Estadísticas. Información electrónica y física.	Socios. Clientes. Direccionamiento estratégico.
Mercadeo	Portafolio de Servicios, Medios Audiovisuales, redes y demás medios de comunicación.	Difundir y Promocionar los servicios de salud de la entidad.	H	Listado de Usuarios o entidades a los que se les ofrecen los servicios.	Entidades Promotoras de Salud, usuarios internos y externos que requieran el servicio.
Planeación, mejora y administración del S.G.C	Mapa de Riesgos de la Entidad Manual de Administración del Riesgo.	Identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear los riesgos del proceso, generando acciones preventivas y diseñando controles para reducir pérdidas potenciales y/o incrementar	H-V	Mapa de Riesgos de la Entidad actualizado Acciones Preventivas y planes de mejoramiento.	PLANEACIÓN DE LA ENTIDAD PLANEACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL S.G.C.
Profesional de Mercadeo y Planeación. Portafolio de servicios Usuarios.	Servicios habilitados.	Verificar los servicios habilitados y contratados.	V	Análisis del portafolio de servicios físicos.	Usuarios. Todos los procesos.
Comité de Coordinación de Control Interno.	Cuestionario Auto evaluación del Control.	Realizar la auto evaluación del control teniendo en cuenta la encuesta, y verificar la existencia de cada uno de los elementos de control así como Evaluar su efectividad en el proceso, área Responsable y la entidad	V	Cuestionario Auto evaluación del Control diligenciado para procesar.	Comité de Coordinación de Control Interno.
Gestión Comercial y de Mercadeo.	Datos de Gestión.	Elaborar, presentar y sustentar informes de gestión oportunos. Elaborar y analizar indicadores de gestión de la oficina comercial y de mercadeo	A	Informes de la Oficina Comercial. Indicadores de Gestión.	Gestión Estratégica.
Profesional de Mercadeo.	Software, Plan de mejoramiento y seguimiento.	Implementar acciones correctivas, preventivas y mejora al proceso.	A	Planes de mejoramiento y de seguimiento.	Subgerente Administrativo y Portafolio de servicios, Financiero, Planeación, Calidad, Mercadeo y demás procesos que lo requieran.
Posibles procedimientos asociados					
Nombre del procedimiento	Descripción (en que consiste)				
Gestión Compras	Es la función mediante la cual se provee la empresa de todo el material necesario para su funcionamiento.				
Planeación Estratégica	Desarrollo e implementación de planes para logro de los objetivos de la entidad.				
Gestión Logística	Administrar, gestionar y supervisar los bienes de apoyo a la operación y servicios internos.				
Gestión Administrativa	Gestionar los recursos de talento humano, recursos físicos e infraestructura, tecnología y la gestión				
Indicadores de Gestión					
Aspecto clave a medir	Porque sería importantes de medir				
% Crecimiento de clientes	Lograr la conservación de los clientes actuales y aumentar los clientes mediante la gestión de actividades de mercadeo.				
% Efectividad comercial	Lograr la eficacia, eficiencia y efectividad de las actividades y procesos, a través del desarrollo de una gestión comercial.				
% Eficiencia avance plan de mejoramiento G. Comercial	Ser una entidad confiable, actuando bajo los principios de ética y transparencia.				
Ejecución presupuestal del proceso	Evaluar el presupuesto de mercadeo ejecutado y programado				
Riesgos asociados al proceso					
Nombre riesgo	Descripción (en que consiste)				
Falta de consolidado de los servicios habilitados.	Actualización de servicios ofrecidos.				
Información deficiente o errónea a los clientes	Inoportunidad en la información brindada a los usuarios internos y externos.				
Incumplimiento del portafolio.	No satisfacer las necesidades de los usuarios.				
Falta de herramientas	No contar con medios de comunicación necesarios para promocionar y ofertar los servicios				
Normas asociadas al proceso					
Norma	Descripción				
Ley 1480 de 2011	Protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad. El acceso de los consumidores a una información adecuada - de acuerdo con los términos de esta Ley que les permita hacer elecciones bien fundadas.				
Decreto 2044 de 2007	Por el cual se establece un documento equivalente a la factura				
Decreto 1377 de 2013	Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012 que hace referencia a las disposiciones generales para la protección de datos personales.				
Decreto 1797 de 2008.	Por el cual se regula, para efectos tributarios, el régimen de las Cámaras de Riesgo Central de Contraparte y de algunas operaciones sobre derivados.				

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA					
Objetivo del proceso:	Desarrollar íntegramente la gestión del talento humano vinculado a la empresa Dermatológica SA, con el fin de contribuir a la mejora de las competencias y el desarrollo integral en materia laboral.				
Alcance del proceso	Inicia con:	Definición de perfiles y competencias, selección, vinculación, entrenamiento de acuerdo con los requerimientos de la empresa.			
	Termina con:	Trámite de situaciones administrativas y Desvinculación.			
Líder del proceso	Jefe de Gestión Humana				
Desarrollo del proceso					
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario
Dirección Estratégica	Necesidades de personal Recursos económicos	Planeación de los requerimientos de TH	P	* Aprobación de las necesidades a contratar * Perfil revisado y aprobado.	Todos los procesos
1. Procesos de la entidad 2. Empresas de selección-Banco de Hojas de vida- Buscadores de empleo	1. Perfil del cargo 2. Hojas de vida de candidatos	Reclutamiento	P-H	* Lista depurada de candidatos	Área/subproceso de selección y vinculación
1. Área/subproceso de selección y vinculación. 2. Área/subproceso de reclutamiento	1. Formatos de pruebas de selección 2. Perfiles depurados 2. Perfil del cargo	Selección y vinculación	H	* Candidatos seleccionados y vinculados	Procesos de la entidad
Colaboradores de los procesos de la entidad (líderes de proceso)	*Necesidades de formación en tematicas específicas de los procesos	Formación/capacitación	P-H	* Plan Institucional de capacitación * Desarrollo de las acciones de capacitación/formación	Colaboradores de los procesos de la entidad
1. Colaboradores de los procesos de la entidad (líderes de proceso). 2. Proceso de Gestión Estratégica	1. Necesidades de formación en tematicas específicas de los procesos 2. Políticas y directrices emitidas por la entidad 2. Recursos aprobados.	Planificación y despliegue del plan de bienestar e incentivos	P-H	* Plan de bienestar e incentivos. * Estrategias de bienestar e incentivos desarrolladas.	Colaboradores de los procesos de la entidad
Selección y vinculación	* Contratos de los colaboradores. *Novedades de nómina. * Normatividad vigente	Nómina y prestaciones sociales	P-H	* Pagos de nómina mensual/quincenal * Informes de nómina * Reportes a entes reguladores en la materia	Colaboradores de los procesos de la entidad
1. Colaboradores de los procesos de la entidad (líderes de proceso). 2. ARL 3. Mintrabajo	* Normatividad aplicable en Seguridad Social. * Instalaciones y ambiente de trabajo (ambiente organizacional). *Necesidades de los colaboradores de los procesos.	Planificación y ejecución de los programas de seguridad y salud en el trabajo	P-H	* Manual de seguridad y salud en el trabajo. * Matriz de riesgos y peligros * Programa de protección de la salud de las personas. * Reportes a requerimientos de ley (accidentesw, ingresos, afiliaciones).	Colaboradores de los procesos de la entidad Entidades reguladoras (Mintrabajo, ARL)
Área/subproceso de selección y vinculación	* Manuales de funciones y responsabilidades * Acuerdos de gestión. * Cronogramas de actividades. * Reglamento de Trabajo.	Evaluación del desempeño	V-A	* Evaluaciones del desempeño. * Planes de mejoramiento individual.	Colaboradores de los procesos de la entidad
Posibles procedimientos asociados					
Nombre del procedimiento	Descripción				
Liquidación de nómina	Conocer el paso a paso para realizar los pagos de los empleados de la entidad...				
Acceso a programas de formación	Establece los parametros para solicitar un programa de formación/capacitación para un proceso/área específica.				
Gestión documental	Planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por la entidad.				
Acceso a programas de bienestar	Brindar los lineamientos para acceso a las estrategias de bienestar que ofrece la entidad...				
Indicadores de Gestión					
Aspecto clave a medir	Porque sería importantes de medir				
Clima Organizacional	Conocer a nivel institucional y a nivel de área/proceso el sentir de los colaboradores frente a variables específicas...				
Índice de ausentismo	Conocer el nivel de ausencia de los colaboradores, por área y a nivel organizacional, y las causas que la generan...				
Índice de rotación de personal	Conocer los cargos donde se presenta mayor rotación de personal y las razones				
Riesgos asociados al proceso					
Nombre riesgo	Descripción				
Personal poco idóneo	Personal seleccionado sin las condiciones requeridas para desarrollar el trabajo a asignar con calidad.				
Favoritismo para seleccionar el recurso humano	Fallas en los recursos tecnológicos disponibles (software, equipos). Errores humanos por interrupciones de terceros				
Litigio / Demanda	Incumplimiento de las disposiciones reglamentarias aplicables a las posesiones del personal y a la legalización de contratos y ordenes de prestación de servicios.				
Inasistencia a los planes de capacitación	Baja asistencia en las capacitaciones. Incumplimiento del plan de formación; Bajo control en la medición de la eficacia de las capacitaciones.				
Normas asociadas al proceso					
Norma	Descripción				
Decreto 860 del 27 Marzo 2008	Por medio del cual se dictan medidas transitorias para la autorización del ejercicio del talento humano en salud.				
Ley 1164 de 3 de Octubre de 2007	Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud.				
Ley 1562 de 2012	Sistema General de Riesgos Laborales				

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SERVICIOS MÉDICOS SIN INTERVENCIÓN QUIRÚRGICA					
Objetivo del proceso:	Prestar servicios médicos de primer nivel de atención, de manera oportuna y con calidad, satisfaciendo sus necesidades en salud con criterios de humanización, minimizando los riesgos en salud.				
Alcance del proceso	Inicia con:	La asignación de la cita en el software.			
	Termina con:	La entrega de fórmulas e indicaciones médicas al paciente.			
Líder del proceso	Coordinador Médico				
Desarrollo del proceso					
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario
Ministerio de Salud Nacional.	Reglamentación para las actividades y procesos del servicio farmacéutico.	Identificación de normatividad aplicable al proceso.	P	Normatividad del proceso.	Gestión Administrativa y Financiera. *Compras
Subgerencia de servicios de salud.	Listado de necesidades de los servicios o especialidades a contratar, insumos y equipos de oficina	Presentar las necesidades para la contratación de los especialistas.	P	Propuesta y necesidad	Oficina Jurídica. Consulta Externa. Mercadeo
Coordinador (a) de consulta médica.	Cronograma mensual de especialistas, insumos y equipos de oficina.	Realizar proyección de las agendas mensuales de especialistas.	P-H	Agenda de especialistas con número de citas por día.	Servicios Médicos. Estadística
Técnico administrativo y/o Auxiliar del SIAU	Órdenes y autorizaciones del paciente, insumos y equipos de oficina, línea telefónica, celular.	Asignar cita de forma personalizada o por vía telefónica.	H	Cita asignada con fecha y especialidad	Usuario. Estadística SIAU
Auxiliar de enfermería	Factura de la consulta y del procedimiento	Recepcionar las facturas de las consultas y de los procedimientos menores de enfermería en el horario establecido por la institución.	H	Formato de preconsulta diligenciado.	Usuario. Facturación .Consulta Médica.
Médico Especialista	Historia clínica, software, insumos y equipos de oficina, insumos clínicos.	Valorar al paciente en la consulta con médico especialista	H	Registros médicos (órdenes medicas e indicaciones).	Usuario. Estadística .Consulta Médica.
Auxiliar de Enfermería	Órdenes médicas e indicaciones de la consulta.	Explicar órdenes médicas.	H	Satisfacción al usuario.	Usuario
Coordinador (a) de consulta médica.	Protocolos y guías de enfermería.	Verificar la realización de los procedimientos por parte de enfermería en relación a los protocolos de la entidad.	V	Realización de procedimiento correcto. No registro de eventos adversos.	Usuario. Consulta Médica.
Coordinador de enfermería, Coordinador (a) de consulta médica.	Equipos e insumos de oficina, internet. Formato de evaluación de adherencia a documentos.	Evaluar adherencia a procesos, consultas y de los procedimientos, manuales y demás documentos que requiera el proceso.	V	Evaluación de adherencia a documentos del proceso.	Consulta médica y demás procesos que lo requieran.
Coordinador (a) de consulta médica.	Protocolos y guías de enfermería actuales. Insumos de oficina, equipo de cómputo, impresora, internet.	Realizar reinducción de los procesos, procedimientos, guías y protocolos de la entidad cuando se requiera.	A	Registro de reinducción.	Consulta médica y demás procesos que lo requieran.
Coordinador (a) de consulta médica.	Plan de acción.	Realizar acciones preventivas, correctivas y de mejora.	A	Plan de mejoramiento del área.	Calidad, Control.
Posibles procedimientos asociados					
Nombre del procedimiento	Descripción (en que consiste)				
Planeación Estratégica	Desarrollo e implementación de planes para logro de los objetivos de la entidad.				
Almacén de farmacos	Tiene como objetivo el cuidado y la conservación de la especificaciones técnicas con las que fueron fabricados los medicamentos y dispositivos médicos.				
Gestión Compras	Es la función mediante la cual se provee la empresa de todo el material necesario para su funcionamiento.				
Gestión Logística	Las funciones de logística incluyen el servicio al cliente, el suministro y adquisición, la planificación de la producción y el embalaje y ensamblaje				
Indicadores de Gestión					
Aspecto clave a medir	Porque sería importantes de medir				
Órdenes médicas	Para evitar errores en la administración de un medicamento que dependa de criterios clínicos.				
Porcentaje de cumplimiento de citas de especialistas	Seguimiento al cumplimiento por parte de los especialistas.				
Oportunidad en la atención.	Oportunidad de atención en consulta, procedimientos, remisiones, entrega de laboratorios, valoraciones por otros profesionales en interconsultas.				
Disponibilidad de consultorios	Identificar el número total de horas utilizadas en los consultorios.				
Riesgos asociados al proceso					
Nombre riesgo	Descripción (en que consiste)				
No cumplimiento de las buenas practicas médicas	Falta de insumos médicos en almacén para la realización de los procedimientos.				
Error de dispensación	Administración errónea de medicamentos o dispositivos medicos.				
Incumplimiento	Demora en la prestación del servicio médico.				
Litigio / Demanda	Inconsistencias y omisiones en la normatividad que aplique.				
Normas asociadas al proceso					
Norma	Descripción				
Resolución 2003 de 2014	Tiene como objeto definir los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud.				
Resolución 1995 de 1999	Por la cual se establecen normas para el manejo de la Historia Clínica. EL MINISTRO DE SALUD				
Decreto 2200 de 2005	Establece procedimientos e intervenciones de carácter técnico, científico y administrativo, relacionados con los medicamentos y los dispositivos médicos utilizados en la promoción de la salud y la prevención				
Resolución 1478 de 2006	Normas para el control, seguimiento y vigilancia de la importación, exportación, procesamiento, síntesis, fabricación, distribución, dispensación, compra, venta, destrucción y uso de sustancias sometidas a fiscalización, medicamentos.				

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS										
Objetivo del proceso:		Garantizar el suministro oportuno de materiales, insumos y/o servicios necesarios para el desarrollo de la actividad de la Empresa.								
Alcance del proceso	Inicia con:	Generación de la necesidad por parte de cada una de las dependencias, elaboración de estudio previo y análisis de mercados determinando la viabilidad y oportunidad de cumplir con esta requisición								
	Termina con:	Entrega de los insumos y procesos de inventorial y reevaluación de los proveedores.								
Líder del proceso		Jefe de Compras								
Proveedor		Desarrollo del proceso			Usuario					
Entrada		Etapas/subprocesos		P-H-V-A	Salida					
Todos los Procesos		Planes estratégicos Necesidad de materiales, servicios y equipos		Planificación de las compras		P	Solicitud de servicio / productos		Todos los Procesos	
Gestión Financiera		Certificado de disponibilidad presupuestal Registro presupuestal		Elaboración del plan de compras de conformidad con el presupuesto		P	Cuenta de cobro con los soportes		Gestión Financiera	
Gestión de Compras Proveedor		Solicitud de servicio / producto Registro de Proveedores actuales.		Selección y Evaluación de Proveedores, Análisis de cotizaciones y Vo. Bo.		P-H	Comunicación de Compra de producto o Servicio aprobada y/o Órdenes de Compra o Servicios		Gestión de Compras. Dirección Administrativa y Financiera	
Gestión jurídica		Ofertas Documentos soporte para legalización Bien o servicio		Elaboración de los términos de referencia para contrataciones con formalidades plenas		H	Comunicación del inicio de la contratación		Gestión jurídica	
Gestión de Compras Proveedor		Solicitud de servicio / producto aprobada. Cotización aprobada		Elaboración y aprobación de Órdenes de Compra o Servicios		H	Comunicación de Compra de producto o Servicio aprobada y/o Órdenes de Compra o Servicios		Gestión de Compras Gestión Financiera	
Gestión de Compras Proveedor		Comunicación de Compra de producto o servicio		Compra o subcontratación		H	Comunicación de compra Producto Servicio		Gestión de Compras Gestión Financiera	
Contratistas		Informes de ejecución de actividades		Ejecutar el contrato y Verificar el producto y/o servicio, a través de interventoría y/o supervisión		H-V	Órdenes de altas Informes de entrega y/o registros de supervisión y/o o interventoría		Procesos del SGI, entes de regulación y control	
Suministros y auxiliares de almacén		Equipo de computo, insumos de oficina, impresora, software,		Verificar que las cantidades solicitadas de medicamentos, dispositivos médicos y otros estén acordes con el consumo histórico y a su respectivo		V	Actas de recibido, certificaciones, registro de información en el sistema.		Gestión de Compras Gestión Financiera	
Seguimiento y Control		Retroalimentación de logros obtenidos y/o retrasos presentados. Resultado final de evaluación		Cumplimiento del proceso contractual. Plan de Acción. Plan de compras. Indicadores de gestión del proceso de compras y suministros		V	Informe sobre el cumplimiento de metas Contratos.		Seguimiento y Control	
Suministros Subgerente Administrativo y Financiero e Planeación		Software, Plan de acción institucional, plan de acción vigencia anterior		Definir e implementar acciones correctivas, preventivas y mejora de los procesos; y realizar el respectivo seguimiento a cada una de ellas		A	Planes de mejoramiento y de seguimiento.		Subgerente Administrativo y Financiero. Planeación, Calidad, Almacén.	
Compras y contratación		Análisis de la gestión del proceso Indicadores calculados Propuestas de oportunidades de mejora		Tomar acciones para la mejora		A	Planes de Mejoramiento. Correcciones Acciones Correctivas Acciones Preventivas Acciones de Mejora Compras y contratación Acciones de Mejora		Direccionamiento Organizacional Mejora Continua Evaluación y control Gestión de RH	
Posibles procedimientos asociados										
Nombre del procedimiento		Descripción (en que consiste)								
Mercadeo		Conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía del productor al consumidor								
Almacén de farmacos		Tiene como objetivo el cuidado y la conservación de la especificaciones técnicas con las que fueron fabricados los medicamentos y dispositivos médicos.								
Gestión Logística		Administrar, gestionar y supervisar los bienes de apoyo a la operación y servicios internos.								
Gestion Administrativa		Gestionar los recursos de talento humano, recursos físicos e infraestructura, tecnología y la gestión documental.								
Indicadores de Gestión										
Aspecto clave a medir		Porque sería importantes de medir								
Rotación de bienes y productos		Proporción entre las ventas y las existencias promedio.								
Solicitud de pedidos		Numero de solicitudes tratmitadas en la gestion de compras								
Cantidad de pedidos rechazados.		Identificar el porcentaje de pedidos que son rechazados por cualquier irregularidad.								
Documentación sin problemas		Consiste en conocer el número y porcentaje de facturas con error por clientes y su nivel de satisfacción.								
Riesgos asociados al proceso										
Nombre riesgo		Descripción (en que consiste)								
Incumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento		Incumplimiento requisitos de uso previsto-recepción técnica y almacenamiento								
Pérdida de bienes		Daño o menoscabo que sufre una cosa o bien; carencia y privación de lo que se posea.								
Cambio de precios por el proveedor		Alza de precios por parte del proveedor y/o baja de calidad de los productos.								
Litigio / Demanda		Inconsistencias y omisiones en la normatividad que aplique.								
Normas asociadas al proceso										
Norma		Descripción								
Resolución 1478 de 2006		Normas para el control, seguimiento y vigilancia de la importación, exportación, procesamiento, síntesis, fabricación, distribución, dispensación, compra, venta, destrucción y uso de sustancias sometidas a fiscalización, medicamentos.								
ISO 4180		Envases y embalajes. Embalajes de expedición completos y llenos y unidades de carga.								
Decreto 2200 de 2005		Establece procedimientos e intervenciones de carácter técnico, científico y administrativo, relacionados con los medicamentos y los dispositivos médicos utilizados en la promoción de la salud y la prevención								
Resolución 1478 de 2006		Normas para el control, seguimiento y vigilancia de la importación, exportación, procesamiento, síntesis, fabricación, distribución, dispensación, compra, venta, destrucción y uso de sustancias sometidas a fiscalización, medicamentos.								

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS					
Objetivo del proceso:	Brindar y mantener en condiciones de seguridad y confiabilidad los medicamentos para la prestación del servicio en la empresa Dermatologica SA.				
Alcance del proceso	Inicia con:	Recepción técnica de los medicamentos y dispositivos médicos			
	Termina con:	Dispensación segura de los mismos.			
Líder del proceso	Líder de Droguerías				
Desarrollo del proceso					
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario
Ministerio de Salud Nacional.	Reglamentación para las actividades y procesos del servicio farmacéutico.	Adquisición y selección de medicamentos	P	Programación de seguimiento farmacoterapéutico *Ordenes de compra y stock de medicamentos.	Gestión Administrativa y Financiera. *Compras
Gestión Gerencial. *Contabilidad. *Inventario	Existencia de medicamentos y dispositivos médicos	Plan de Inventarios	P-H	Informe de balance inventarios de medicamentos y dispositivos médico	Personal Asistencial
Ministerio de Salud Nacional.	Estandares de habilitación del servicio farmacéutico.	Procesos especiales del servicio farmacéutico	H	Indicadores, formatos de seguimiento y autocontrol	*Misionales *Usuarios del servicio
Servicios Medicos	Formulaciones de medicamentos de control especial.	Revisar las prescripciones de medicamentos	H	Informe de medicamentos de tratamientos y dosificación	Usuarios.*Personal Asistencial
Gestión de Calidad. Programa Seguridad del Paciente. *Personal Asistencial	Reportes de posibles eventos e incidentes adversos relacionados con el uso de medicamentos	Informe de eventos e incidentes	H	Reporte de incidentes y eventos adversos relacionados a medicamentos.	*Programa Seguridad del Paciente. *INVIMA
Servicios Medicos. *Personal Asistencial	Reportes de incidentes o eventos adversos relacionados con medicamentos	Farmacovigilancia	V	Análisis y seguimiento de los casos reportados con sus acciones correctivas	Todos los procesos
Gestión de Almacén	Medicamentos y dispositivos médicos	Revisar las condiciones de temperatura y humedad relativa de medicamentos y Dispositivos Médicos	V	Registros de temperatura ambiente, refrigerados y humedad relativa de medicamentos.	Secretaría de Salud Departamental Programa de auditoría.
Ministerio de Salud Departamental y Nacional.	Manual institucional del servicio farmacéutico	Estandarizar los indicadores del servicio y acciones de autocontrol	A	Indicadores y Autocontrol del servicio	Sistema de Gestión de la Calidad. *Usuarios *Entes de Control.
Procesos Asistenciales. *Almacén Atención. *Farmaceutica	Autoevaluación del servicio	Intervenir ante las fallas presentadas en los procesos	A	Acciones y gestión de fallas presentadas del servicio	Sistema de Gestión de la Calidad. *Usuarios
Posibles procedimientos asociados					
Nombre del procedimiento	Descripción (en que consiste)				
Servicios Medicos	Prestación del servicio que brindan asistencia sanitaria. Sistema de atención orientado al mantenimiento, la restauración y la promoción de la salud de las personas.				
Almacén de farmacos	Tiene como objetivo el cuidado y la conservación de la especificaciones técnicas con las que fueron fabricados los medicamentos y dispositivos médicos.				
Gestión Compras	Es la función mediante la cual se provee la empresa de todo el material necesario para su funcionamiento.				
Gestión Logística	Las funciones de logística incluyen el servicio al cliente, el suministro y adquisición, la planificación de la producción y el embalaje y ensamblaje				
Indicadores de Gestión					
Aspecto clave a medir	Porque sería importantes de medir				
Órdenes médicas	Para evitar errores en la administración de un medicamento que dependa de criterios clínicos.				
Errores de Prescripción	Los medicamentos se prescriben en varias unidades de medida, generalmente expresadas mediante abreviaciones o símbolos, lo que posibilita que se puedan producir muchos errores.				
Errores de dispensación en los servicios	Los errores que se producen en la cadena del medicamento son potencialmente lesivos para los pacientes y, por tanto, se han de prevenir, evitar y corregir.				
Riesgos asociados al proceso					
Nombre riesgo	Descripción (en que consiste)				
No cumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento	Incumplimiento requisitos de uso previsto-recepción técnica y almacenamiento				
Error de dispensación	Administración errónea de medicamentos o dispositivos medicos. No entrega oportuna de los medicamentos dentro de los horarios establecidos.				
Incumplimiento	Inconsistencias y omisiones en la normatividad que aplique.				
Litigio / Demanda					
Normas asociadas al proceso					
Norma	Descripción				
Resolución 2003 de 2014	Tiene como objeto definir los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud.				
Resolución 1995 de 1999	Por la cual se establecen normas para el manejo de la Historia Clínica. EL MINISTRO DE SALUD				
Decreto 2200 de 2005	Establece procedimientos e intervenciones de carácter técnico, científico y administrativo, relacionados con los medicamentos y los dispositivos médicos utilizados en la promoción de la salud y la prevención				
Resolución 1478 de 2006	Normas para el control, seguimiento y vigilancia de la importación, exportación, procesamiento, síntesis, fabricación, distribución, dispensación, compra, venta, destrucción y uso de sustancias sometidas a fiscalización, medicamentos.				

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
Objetivo del proceso:	Gestionar los recursos de talento humano, recursos físicos e infraestructura, tecnología y la gestión documental necesarios para la ejecución del objeto misional de la empresa Dermatologica SA.				
Alcance del proceso	Inicia con:	Formulación de los planes de la gestión administrativa.			
	Termina con:	Seguimiento del desempeño del proceso y toma de acciones para el mejoramiento.			
Líder del proceso	Coordinador Administrativo				
Desarrollo del proceso					
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario
Gestión financiera.	Plan de Adquisición de los Gastos generales	Presupuesto de Inversión Asignado	P	Plan de Acción Gestión Administrativa Plan de Mantenimientos	Todos los procesos
• Direcciónamiento Estratégico	Necesidades de Recursos (Talento Humano, Infraestructura, Equipos)	Planeación del proceso, lineamientos.	P	Cronograma de Mantenimiento Preventivo de Equipos e Infraestructura. • Tablas de Retención Documental	Direcciónamiento Estratégico Talento Humano
Gestión Administrativa. *Subproceso Talento Humano	• Reglamento Interno de Trabajo • Plan de Capacitación	Inducción, reintroducción y capacitación.	P-H	Control de Asistencia a Capacitaciones, reuniones y eventos. • Programa de Inducción Evaluado	Gestión Administrativa. * Talento Humano
Gestión Administrativa y de Servicios.* Gestión Humana. *Gestión Financiera.	Servicios de mantenimiento de infraestructura. Responsabilidades y autoridades	Mantenimiento. *Adquisición de bienes, servicios y convenios	H	Plan de compras. Informes financieros Distribución de recursos . Plan de mantenimiento	Todos los procesos
Gestión Administrativa y Gestión Financiera	Cuentas de cobro, Facturas. *Procedimiento administración de inventarios	Pagos a proveedores. *Gestión de inventarios	H	Causación factura y/o orden de pago *Comprobante de egreso	Gestión Administrativa. Sistemas Integrados de Gestión.
Todos los procesos. *Usuarios externos	Documentos, oficios internos y externos. *Solicitudes.	Administración documental.	H	Comunicaciones internas y externas distribuidas, archivos de gestión organizados, respuestas a documentos radicados.	Todos los procesos
Dirección Estratégica	Indicadores del Proceso. *Resultados de la ejecución del proceso	Supervisión de personal	V	Proceso analizado. Indicadores e informes analizados y evaluados	Sistemas Integrados de Gestión. Gestión Administrativa.
Líderes de los procesos.	Solicitud de informes y resultados de indicadores Resultados de la ejecución del proceso	Seguimiento y control de las actividades e indicadores	V	Informes de gestión y análisis de indicadores	Control, evaluación y mejora del sistema de gestión.
Gestión Administrativa. Sistemas Integrados de Gestión	Informes de auditoría. Formato de Acciones preventivas y/o correctivas	Acciones de mejora	A	Formato de acciones preventivas y/o correctivas diligenciado	Direcciónamiento estratégico Sistemas Integrados de Gestión
Posibles procedimientos asociados					
Nombre del procedimiento		Descripción (en que consiste)			
Planeación Estratégica		Desarrollo e implementación de planes para logro de los objetivos de la entidad.			
Sistemas Integrados de Gestión		Mecanismo de organización para la reducción de costos, mejoras operativas, gestión eficiente, utilización de los recursos.			
Gestión Humana		Procesos dentro de la organización para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados.			
Asignación de recursos		Distribución de los recursos disponibles en un momento determinado, entre las diferentes alternativas o usos.			
Aspecto clave a medir		Indicadores de Gestión			
Respuesta a PQR		Porque sería importantes de medir			
Cumplimiento en la entrega de informes		Medir el tiempo de repuesta que el proceso utiliza para dar respuesta a las PQR reportadas por los clientes			
Cumplimiento del Programa de Mantenimiento		Verificar el cumplimiento de la entrega de los informes en el tiempo establecido para ello.			
Satisfacción del cliente		Evaluar el desempeño de las actividades realizadas Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios.			
Riesgos asociados al proceso					
Nombre riesgo		Descripción (en que consiste)			
Litigio / Demanda		Los procesos no se tramitan ni se deciden dentro de los términos establecidos en la Ley.			
Pérdida de documentos o hurto.		Pérdida de expedientes, documentos o unidades de archivo, alteración física o medio magnético de la información.			
Deterioro de infraestructura.		Falta de realización de mantenimiento de planta física. Mala prestación del servicio.			
Insuficiencia de recursos		Asignación insuficiente de recursos en el proceso para cubrir las necesidades de subprocesos de gestión de Recursos Físicos.			
Normas asociadas al proceso					
Norma		Descripción			
Decreto 734 de 2012		Por el cual se reglamenta el Estatuto General de Contratación.			
Ley 594 de 2000		Ley general de archivos			
Resolución 2193 de 2004		Establece las condiciones y procedimientos para disponer de información periódica y sistemática que permita realizar el seguimiento y evaluación de la gestión de las instituciones prestadoras de servicios de salud			

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN LOGÍSTICA						
Objetivo del proceso:	Administrar, gestionar y supervisar los bienes de apoyo a la operación y servicios internos para el normal funcionamiento de la entidad, dando cumplimiento a lo establecido en la normativa vigente.					
Alcance del proceso	Inicia con:	Identificación de necesidades, recepción, revisión y gestión de bienes de apoyo a la operación y servicios internos.				
	Termina con:	Actividades de supervisión, autoregulación y elaboración de informes de seguimiento y acciones de mejora.				
Líder del proceso	Coordinador de Logística					
Proveedor		Entrada	Desarrollo del proceso		Salida	Usuario
			Etapas/subprocesos	P-H-V-A		
Todos los Procesos	Necesidades de Bienes y Servicios Presupuesto asignado	Identificar las necesidades de bienes y servicios de los procesos de la Entidad, bajo los criterios de cada servicio.	p		Consolidado depurado necesidades de Servicios Logísticos internos.	Profesionales de Apoyo a la Supervisión de Apoyo Logístico
Todos los Procesos	Plan de Mantenimiento Preventivo Necesidades de vigilancia y transporte. Plan de compras Solicitud de reparación de	Programación mantenimiento preventivo y correctivo de recursos físicos y equipos.	p		Cronograma de actividades. Mantenimientos a la infraestructura. Inventario actualizados. Entrega de recursos físicos	Todos los Procesos
Proceso Gestión contractual	Directrices Gestión Contractual	Gestionar los procesos de selección para la adquisición de los bienes de apoyo a la operación y prestación de servicios	H		Documentos precontractuales servicios Logísticos: a. Estudios Previos b. Anexo técnico c. Otra documentación requerida para el desarrollo de la actividad	Asesor(a) de apoyo logístico.
Compras	Inventarios. Servicios administrativos. Requerimientos de Información	Coordinar la recepción, ingreso y entregas de los bienes de acuerdo a los requerimientos de los procesos de la Entidad en el aplicativo designado.	H		Comprobantes de ingreso Documentos soportes	Asesor(a) de apoyo logístico. Auxiliar Grupo de Inventarios - Almacén Grupo de Apoyo Logístico.
Supervisor del contrato Grupo Apoyo Logístico Responsables unidades operativas Entes de control	Contratos de prestación de servicios de vigilancia, manipulación de alimentos y aseo y cafetería, fotocopiado, papelería, transporte	Gestionar la prestación de los servicios internos en las unidades operativas que lo requiera: 1. Servicio de vigilancia 2. Servicios de manipulación, aseo y cafetería 3. Servicios de fotocopiado	H		Instalación de servicios logísticos Requerimientos de nuevos servicios o de aumento o disminución de los mismos	Todos los Procesos
Gestión Contractual/ Grupo Apoyo Logístico	Contratos de mantenimiento	Realizar el mantenimiento preventivo o correctivo a los bienes ubicados en las unidades operativas que lo requieran	H		Orden de servicio de mantenimiento preventivo o correctivo	Funcionarios o Contratistas Beneficiarios
Todos los Procesos	Bienes Unidades Operativas Políticas de Seguridad	Realizar visitas de supervisión en campo a los servicios internos.	v		Informes de supervisión mensual Actas Visitas de supervisión en campo Mensual Intervenciones realizadas en las Unidades Operativas.	Funcionarios o Contratistas encargados de la supervisión de los servicios internos. Beneficiarios y usuarios
Proceso de Gestión del Sistema Integrado Proceso Gestión Logística	Directrices para el seguimiento y autocontrol del proceso. Registros de actividades de seguimiento del proceso	Realizar seguimiento y autocontrol al desempeño del proceso	v		Reporte de seguimiento de indicadores, administración de riesgos, autoevaluación de procedimientos Acciones de mejora entre otros Resultados de evaluación y seguimiento	Proceso Gestión Logística Partes interesadas internas y/o externas
Proceso Gestión del sistema integrado - SIG	Levantamiento Físico de Inventarios	Adelantar los procesos de bajas, donaciones y enajenación de los bienes de la Entidad	A		(Comprobante de Baja, documentos soportes)	Responsables Unidades Operativas Coordinadores Administrativos
Todos los procesos Partes interesadas Entes de control	Informe de gestión Resultados de encuestas de satisfacción (internas o externas) Hallazgos de auditorías internas Resultados de evaluación y seguimiento	Elaborar e implementar acciones de mejora de conformidad con el seguimiento y/o evaluación del proceso	A		Acciones de mejora Reportes de seguimiento	Proceso gestión del sistema integrado-SIG Partes interesadas
Posibles procedimientos asociados						
Nombre del procedimiento	Descripción (en que consiste)					
Servicios Medicos	Prestacion del servicio que brindan asistencia sanitaria. Sistema de atención orientado al mantenimiento, la restauración y la promoción de la salud de las personas.					
Almacén de farmacos	Tiene como objetivo el cuidado y la conservación de la especificaciones técnicas con las que fueron fabricados los medicamentos y dispositivos médicos.					
Gestión Compras	Es la función mediante la cual se provee la empresa de todo el material necesario para su funcionamiento.					
Gestion Administrativa	Gestionar los recursos de talento humano, recursos físicos e infraestructura, tecnología y la gestión documental.					
Indicadores de Gestión						
Aspecto clave a medir	Porque sería importantes de medir					
Rotación de bienes y productos	Proporción entre las ventas y las existencias promedio.					
Errores de Prescripción	Para evitar errores en la administración de un medicamento que dependa de criterios clínicos.					
Errores de dispensación en los servicios	Los errores que se producen en la cadena del medicamento son potencialmente lesivos para los pacientes y, por tanto, se han de prevenir, evitar y corregir.					
Documentación sin problemas	Consiste en conocer el número y porcentaje de facturas con error por clientes y su nivel de satisfacción.					
Riesgos asociados al proceso						
Nombre riesgo	Descripción (en que consiste)					
No cumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento	Incumplimiento requisitos de uso previsto-recepción técnica y almacenamiento					
Perdida de bienes	Daño o menoscabo que sufre una cosa o bien; carencia y privación de lo que se poseía.					
Incumplimiento	Deterioro de la Infraestructura física y equipos.					
Litigio / Demanda	Inconsistencias y omisiones en la normatividad que aplique.					
Normas asociadas al proceso						
Norma	Descripción					
Resolución 1478 de 2006	Normas para el control, seguimiento y vigilancia de la importación, exportación, procesamiento, síntesis, fabricación, distribución, dispensación, compra, venta, destrucción y uso de sustancias sometidas a fiscalización, medicamentos.					
ISO 4180	Envases y embalajes. Embalajes de expedición completos y llenos y unidades de carga.					
Decreto 2200 de 2005	Establece procedimientos e intervenciones de carácter técnico, científico y administrativo, relacionados con los medicamentos y los dispositivos médicos utilizados en la promoción de la salud y la prevención					
Resolución 1478 de 2006	Normas para el control, seguimiento y vigilancia de la importación, exportación, procesamiento, síntesis, fabricación, distribución, dispensación, compra, venta, destrucción y uso de sustancias sometidas a fiscalización, medicamentos.					

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTABILIDAD					
Objetivo del proceso:	Elaborar y presentar los estados financieros de la Entidad, garantizando la calidad de la información, mediante el registro, análisis, verificación, ajuste y conciliación con las áreas que alimentan la información contable para la toma de decisiones de la administración.				
Alcance del proceso	Inicia con:	Verificación y el análisis de la Información reportada o suministrada. Continúa con el registro, la validación, el control y los eventuales ajustes contables.			
	Termina con:	Generación y publicación de los estados financieros.			
Líder del proceso	Líder Contable				
Desarrollo del proceso					
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario
Clientes Gestión de contabilidad	Necesidades de los clientes y los diferentes procesos relacionados	Planificación y documentación de las actividades del Proceso: gestión de la contabilidad	P	Registros: Mapa de Procesos, Documentos del S.G.C. relacionados con el proceso Cuadro de Indicadores de Gestión. Plan de acción.	Direccionamiento Estratégico. Gestión de contabilidad
Auxiliar contable y coordinadores de las áreas involucradas con el proceso.	Equipos e insumos de oficina, software.	Identificar los documentos soportes de las operaciones que realiza la entidad.	P	Registro correcto de las operaciones económicas y financieras de la entidad.	Contabilidad
Entidades Estatales Externas, Subgerencia Administrativa y financiera y contabilidad	Equipos e insumos de oficina, requerimientos y comunicados internos y externos de presentación de informes.	Establecer fechas para la elaboración y presentación de informes a los organismos de inspección, vigilancia y control.	P-H	Cronograma para elaboración y presentación de informes.	Entes de control, Subgerencia Administrativa y Financiera y Contabilidad.
Auxiliar contable y coordinadores de las áreas involucradas con el proceso.	Equipos e insumos de oficina. Paquete de información con documentos, soportes, directrices financieras y administrativas.	Reconocer hechos financieros, económicos y sociales.	P-H	Registros contables o comprobantes de contabilidad.	Subgerencia Administrativa y Financiera, Presupuesto, tesorería, proveedores y acreedores
Presupuesto, tesorería, cartera, facturación, inventarios, activos fijos, jurídica, auditoría.	Equipos e insumos de oficina. Informe de cada una de las áreas que proveen información.	Establecer la existencia de conciliaciones con las áreas de presupuesto, tesorería, almacén, cartera, facturación y demás áreas que se involucran en el proceso contable.	H	Informe de Conciliación	Presupuesto, tesorería, cartera, facturación, inventarios, activos fijos, jurídica, auditoría, contabilidad y control interno
Todos los procesos	Facturas, Contratos. Solicitudes de desembolso de anticipos Actas parciales, Actas de liquidación, Cuentas de Cobro	Realizar los registros contables de todos los Hechos económicos, sociales, ambientales y financieros que se presentan.	H	Estados Financieros. Libros oficiales Declaraciones Tributarias. Informes Entes de Control	Todos los procesos. Usuarios externos.
Gestión de contabilidad. Auxiliar contable y coordinadores de las áreas involucradas con el proceso.	Equipos e insumos de oficina. Requerimientos internos y externos, planes de mejoramiento.	Generar Estados Contables y demás informes	H	Estados Financieros e Informes en medio magnético o físico, CONTRALORIA DPTAL. y demás informes requeridos.	Entes de control y/o procesos que lo requieran.
Gestión de contabilidad. Auxiliar contable y coordinadores de las áreas involucradas con el proceso.	Equipo de cómputo, software. Informes.	Verificar soportes y consecutivos en las áreas involucradas que generan causaciones en contabilidad	V	Información contable confiable.	Gerencia, Subgerencia Administrativa y Financiera y contabilidad.
Contador	Equipo de cómputo, software. Informes.	Medir y analizar los indicadores Financieros del proceso.	V	Resultado de indicadores.	Entes externos. Gerencia, Subgerencia Administrativa y Financiera y contabilidad.
Costos. Auxiliar Contable.	Equipos e insumos de oficina, internet. Planes de mejoramiento y seguimiento.	Verificar el cumplimiento de las metodologías aplicadas para la reducción de costos y gastos	V	Informe de verificación	Gestión Estratégica.
Auxiliar Contable. Contador	Equipo de cómputo, Insumos de oficina. Documentos soportes, comprobantes contables.	Ajustar y reclasificar registros	A	Registros contables consistentes.	Contabilidad
Costos. Auxiliar Contable.	Equipo de cómputo, insumos de oficina. Informe de costos y gastos.	Emitir circulares, resoluciones y oficios donde se apliquen acciones para el control de costos y gastos.	A	Circulares, Resoluciones y oficios	Todos los procesos. Usuarios externos.
Posibles procedimientos asociados					
Nombre del procedimiento	Descripción (en que consiste)				
Gestión Compras	Es la función mediante la cual se provee la empresa de todo el material necesario para su funcionamiento.				
Planeación Estratégica	Desarrollo e implementación de planes para logro de los objetivos de la entidad.				
Gestión Logística	Administrar, gestionar y supervisar los bienes de apoyo a la operación y servicios internos.				
Gestión Administrativa	Gestionar los recursos de talento humano, recursos físicos e infraestructura, tecnología y la gestión documental.				
Indicadores de Gestión					
Aspecto clave a medir	Porque sería importantes de medir				
Índice de solvencia	Indica la capacidad que tenemos para atender nuestras obligaciones de pago con los medios materiales de que disponemos.				
Capital de trabajo	Indicador financiero que se utiliza para determinar los recursos con que dispone una empresa para operar sin sobresaltos				
Estados financieros comparativos	Presentar las cifras correspondientes a más de una fecha, período o ente económico.				
Conciliaciones por área	Permite saber si se ha estado llevando una contabilización transparente de los procesos bancarios.				
Riesgos asociados al proceso					
Nombre riesgo	Descripción (en que consiste)				
Carencia o falta de idoneidad del documento	Fallas en los soportes requeridos por cada cuenta para su legalización				
Hechos ocurridos sin registro contable	No verificación de valores reportados con los valores pagados				
Restricción de la información de los diferentes	Faltencias en accesos a interface de contabilidad en cualquier momento				
Falta de monitoreo	Inadecuadas Interfaces de los subsistemas componentes del Sistema Integrado de Información Financiera				
Normas asociadas al proceso					
Norma	Descripción				
Constitución política de Colombia 1991 Art. 354	"Corresponde al Contador General de la Nación Uniformar, centralizar y consolidar la contabilidad Pública"				
Ley 43 de 1990	Reglamenta la profesión del Contador Público				
Estatuto Tributario Decreto 624 de de 1989	Se compila toda la información relacionada con los impuestos de renta y complementarios, IVA, timbre, retención en la fuente y procedimiento tributario				
Ley 42 de 1993	Sobre la Organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen				
Decreto 2649 de 1993	Reglamenta la contabilidad General y se expiden los principios y normas de contabilidad Generalmente aceptadas en Colombia				

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD					
Objetivo del proceso:	Dar lineamientos al Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, con el fin de mantener la eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación del servicio y la satisfacción de las necesidades de los stakeholders.				
Alcance del proceso	Inicia con:	Planificación de los lineamientos y directrices del Sistema de Gestión de la Calidad.			
	Termina con:	Medición, evaluación, auditoría y la posterior aplicación de las acciones necesarias.			
Líder del proceso	Coordinador de Calidad				
Desarrollo del proceso					
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario
Todos los procesos de la organización	Análisis estratégico de la organización.	Planeación estratégica de la organización	P	Mapa de procesos, Misión, Visión, Política y objetivos de la calidad.	Todos los integrantes de la organización
* Administración de recursos informáticos * Gestión de la calidad * Directivo	* Requerimientos de la norma ISO 9001:2000 * Necesidades de documentación de la organización.	Estructura documental del S.G.C.	P	Estructura jerárquica de los documentos del sistema de gestión	Gestión de la calidad
Líderes de Procesos	Interacción entre los procesos. * Documentos y registros del sistema de gestión de la calidad.	Diagnostico de la calidad esperada.	P-H	Autoevaluaciones con hallazgos, Oportunidades de Mejora y Planes de Acción	Direccionamiento Estratégico Gestión de calidad
Toda los procesos de la organización. (Líderes de proceso)	Plan de auditoria. * Documentos y registros del sistema de gestión de la calidad	Realizar medición al Sistema de Gestión de la Calidad	H	Control de la documentación del S.G.C. *- Solicitud de acciones correctivas y preventivas encaminadas a mejorar el S.G.C	Todos los integrantes de la organización
Gestión de Calidad y Cumplimiento	Programa de auditoria Planes de auditoria interna Listas de verificación	Coordinar y analizar resultados de la ejecución de la auditoria interna.	H	Informe de auditoria	Todos los procesos.
Coordinador de calidad Auditor líder	* Cronograma de auditoria. * Plan de auditoria de calidad. * Acción de mejora.	Comprobar la ejecución del cronograma de auditorias internas de calidad	V	Acciones de mejora a implementar	Todos los integrantes de la organización (Auditados)
Gestión de Calidad y Cumplimiento	Información del proceso. * Indicadores de gestión	Evidenciar el análisis de indicadores de gestión.	V	Informe de los indicadores de gestión	Gestión Administrativa. * Gestión de Calidad y Cumplimiento
Direccionamiento Estratégico. Líderes procesos. Gestión de Calidad	Planes de mejoramiento. Resultados revisión por la Dirección. * Seguimiento al riesgo. * Matriz de objetivos de Calidad * Reporte del desempeño de los procesos	Gestionar el mejoramiento continuo	A	Acciones correctivas y de mejora. Reporte seguimiento a las acciones. * Plan de mejoramiento del Sistema Integrado de Gestión de la calidad	Todos los procesos.
Posibles procedimientos asociados					
Nombre del procedimiento	Descripción (en que consiste)				
Control Interno	La función principal del área de control interno es garantizar la seguridad de los recursos y el patrimonio de las empresas.				
Sistemas Integrados de Gestión	Mecanismo de organización para la reducción de costos, mejoras operativas, gestión eficiente, utilización de los recursos.				
Gestión Administrativa	Acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto.				
Planeación Estratégica	Desarrollo e implementación de planes para logro de los objetivos de la entidad.				
Indicadores de Gestión					
Aspecto clave a medir	Porque sería importantes de medir				
Acciones eficaces	Medir el nivel de eficacia de las acciones correctivas y de mejora emprendidas organizacionalmente				
Satisfacción con retroalimentación de clientes	Medir la satisfacción de los usuarios y partes interesadas con la solución y tiempo de respuesta a sus felicitaciones, sugerencias y quejas.				
Eficacia del SGC	Garantizar el Mejoramiento Continuo del SGC y su impacto en la organización.				
Riesgos asociados al proceso					
Nombre riesgo	Descripción (en que consiste)				
Incumplimiento del Programa de Auditoria.	Hace referencia a la falta de ejecución de las auditorías en las fechas establecidas, y la ejecución de la totalidad de las auditorias en todos los procesos de la empresa				
Manejo inadecuado y conservación de la información del SIG.	Hace referencia al manejo inapropiado para conservar la información.				
Deterioro al Sistema Integrado de Gestión	Hace referencia a la falta de actualización, mantenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión				
Normas asociadas al proceso					
Norma	Descripción				
NTC ISO 9001:2015	NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9001:2015. Estandar Internacional para el sistema de gestión de calidad.				
Resolución 2193 de 2004	Establece las condiciones y procedimientos para disponer de información periódica y sistemática que permita realizar el seguimiento y evaluación de la gestión				
Resolución 123 de 2012	Por lo cual reglamenta la acreditación en salud, el reconocimiento que una institución prestadora de servicios de salud entrega de servicios de salud seguros y de alta calidad.				

10.10. Anexo 10.

PROCESO	OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN		VALORACIÓN	EVALUACIÓN	CAUSA	EFECTO
				Probabilidad	Impacto				
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Gestionar estratégicamente Dermatologica SA. con el fin de garantizar los recursos que permitan la correcta operación y funcionamiento de servicios eficaces, eficientes y rentables ; garantizar posicionamiento y crecimiento.	Inadecuada formulación de estrategias, lineamientos y políticas.	Hace referencia a los errores presentados en la formulación de estrategias para la entidad.	2	4	8	Zona de riesgo moderada	Falta de información confiable, oportuna tanto de nivel externo, como interno para formular los distintos Planes, Programas.	Planeacion poco realizable, pérdida de credibilidad e interrupcion de la actividad desarrollada.
		Deficiencia en la comunicación interna y externa.	Falencias presentadas en los canales de comunicación a nivel interno y externo.	4	3	12	Zona de riesgo Alta	Falta de comunicación entre los procesos y partes interesadas.	Deficiencias en los canales de comunicación y posibles errores en la información.
		Incumplimiento de citaciones en actos de carácter indelegable	No asistencia a reuniones convocadas por parte de la junta.	2	5	10	Zona de riesgo moderada	Los directivos pertenecen a muchos comités. Agendas sobre cargadas de citaciones.	Sanciones disciplinarias, incumplimiento de compromisos adquiridos en los comités.
		Inadecuada estimación de las metas y estrategias de la organización.	Corresponde a la sobre estimación de metas y estrategias.	1	5	5	Zona de riesgo Baja	No se tiene definido el procedimiento a seguir en el trámite de consultas y respuestas en los diferentes temas del área de Planeación.	Demandas, investigaciones. Entes de control , Incumplimiento en las metas del Plan de Desarrollo. Incumplimiento de los resultados definidos en el plan
		Errores numéricos en la entrega de información y reportes.	Reportes o redacción de informes con errores o información faltante.	1	5	5	Zona de riesgo Baja	Reportes incompletos de la información y alteración de los formatos originales.	Generación de informes errados.
		Ineficacia en la identificación de los riesgos dentro de los procesos.	Falta de información, analisis y determinación de riesgos.	2	3	6	Zona de riesgo moderada	Desconocimiento de la politica de administracion del riesgo.	Impacto legal y operativo.

PROCESO	OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN		VALORACIÓN	EVALUACIÓN	CAUSA	EFECTO
				Probabilidad	Impacto				
MERCADERO	Aportar valor e innovación a todas las líneas de negocio, generando mayor cubrimiento a nivel de comunicación, atención a cliente y beneficios a las partes interesadas.	Insatisfacción del usuario frente a la prestación del servicio	Prestación de servicios que no satisfacen las necesidades del cliente.	2	5	10	Zona de riesgo moderada	Mala prestación del servicio. Se dificulta la comunicación con clientes del exterior	Afectación en la gestión administrativa. Sanciones. Pérdida de imagen reputacional.
		Incumplimiento de requerimientos comerciales.	No hacer seguimiento de sus requerimientos comerciales.	1	3	3	Zona de riesgo Baja	Inadecuada Planeación. Ausencia del personal del área comercial. Se dificulta la comunicación con clientes del	No cumplimiento del presupuesto. Insatisfacción del cliente. Pérdida de clientes.
		Información u operaciones requeridas por parte del cliente no entregada a	Demoras en comunicación y asesoramiento a los clientes.	2	3	6	Zona de riesgo moderada	Pasar por alto la solicitud del cliente. Fallas operativas (comunicaciones, personal, maquinaria).	Insatisfacción del cliente. Demora en la entrega. Atrasos en el proceso aduanero de la carga
		Incumplimiento en el presupuesto de ventas	No se logra los objetivos propuestos en el area de mercadeo.	4	2	8	Zona de riesgo moderada	Cambios en el mercado. Alzas en los precios. Inadecuada elaboración del Presupuesto anual de ventas. Falta de información o información incorrecta	Pérdidas económicas en la Compañía y en los ingresos de la fuerza de ventas.
		Errores en la información de los estudios de mercado.	Hace referencia a las inconsistencias presentadas en los estudios aplicados.	3	4	12	Zona de riesgo Alta	Bajo compromiso de los funcionarios en la aplicación de herramientas para la recolección de información.	Distorsionamiento de la información. Desfavorabilidad en la seguridad y agilidad del costo del proceso.

PROCESO	OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN		VALORACIÓN	EVALUACIÓN	CAUSA	EFECTO
				Probabilidad	Impacto				
GESTIÓN HUMANA	Definición de perfiles y competencias, selección, vinculación, entrenamiento de acuerdo con los requerimientos de la empresa.	Capacitación deficiente e insuficiente	Hace referencia a una inadecuada formación de los colaboradores. Incluye el incumplimiento del Plan de Capacitación	2	4	8	Zona de riesgo moderada	Ausencia de un diagnóstico real y objetivo. Inadecuada programación. Inadecuada socialización y divulgación. Dificultades en la disponibilidad de recurso.	Deficiencias de los procesos. Baja calidad de los productos y/o servicios. Incumplimiento de objetivos
		Incumplimiento en las respuestas a solicitudes y requerimiento.	Demoras y baja respuesta a cualquier requerimiento.	4	3	12	Zona de riesgo Alta	Recepción tardía de las solicitudes y requerimientos. Documentación soporte incompleta. Deficiencias en la disponibilidad de información	Exposición a demandas. Sanciones legales
		Insuficiente personal para garantizar el logro de los objetivos.	Falta de personal para la prestación de los servicios de manera eficiente	2	5	10	Zona de riesgo moderada	Planta de cargos desactualizada frente a las nuevas necesidades. Insuficiente disponibilidad financiera para soportar la carga prestacional.	Incumplimiento de planes, objetivos y metas institucionales. Deterioro en el clima laboral.
		Tráfico de influencias/clientelismo	Hace referencia a el uso o aprovechamiento indebido de los conocimientos o informaciones obtenidas en el desempeño de un cargo.	3	4	12	Zona de riesgo Alta	Favorecimiento a empleados en la asignación de cargas de trabajo. Toma de decisiones en la contratación de personal sin la consideración de estudios técnicos y soportes.	Detrimiento patrimonial. Proceso disciplinario, penal y/o fiscal. Pérdida de la identidad institucional. Deterioro de la imagen
		Deterioro del clima laboral,	Corresponde a la falta de medición del clima laboral de la entidad y al mejoramiento a partir de sus resultados.	4	3	12	Zona de riesgo Alta	Inexistencia de un adecuado instrumento para la medición del clima laboral. Ausencia de un cronograma de actividades de identificación y análisis de clima laboral. Falta de seguimiento	Aumento de la insatisfacción del personal. Deficiencias en la calidad de vida laboral. Deficiencias en cumplimiento de indicadores de gestión
		Falsedad en presentación de documentos.	Consiste en alterar, modificar o falsificar ciertos elementos esenciales de un documento.	3	4	12	Zona de riesgo Alta	Poca efectividad en la verificación y validación de los documentos. Falta de principios éticos y morales por parte del empleado.	Proceso Disciplinario - Proceso Penal
		Bajo nivel de calidad de las labores realizadas por los colaboradores.	Concerniente al incumplimiento de funciones y objetivos por parte de cada uno de los colaboradores	2	4	8	Zona de riesgo moderada	Falta de actualización en normativa y aspectos técnicos. Bajo nivel de participación en programas de formación y capacitación para el trabajo.	Pérdida de la eficiencia y productividad. Reprocesos. Deterioro del clima laboral. Favorecimiento de intereses particulares. Procesos disciplinarios

PROCESO	OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN		VALORACIÓN	EVALUACIÓN	CAUSA	EFECTO
				Probabilidad	Impacto				
SERVICIOS MEDICOS	Prestar servicios médicos de primer nivel de atención, de manera oportuna y con calidad, satisfaciendo sus necesidades en salud con criterios de humanización, minimizando los riesgos en salud.	Pérdida de la oportunidad prestación de los servicios asistenciales por consultas	Incumplimientos normativos o propios de la prestación del servicio medico.	3	4	12	Zona de riesgo Alta	Fallas en la aplicabilidad de los procedimientos y conocimiento de la norma. Debilidades en el apoyo logístico. Debilidad en la orientación de los pacientes particulares.	Incumplimiento a las normas vigentes. Insatisfacción del usuario. Proceso del paciente.
		Fallas en la atención del paciente.	Demoras e inconsistencias en la prestación del servicio medico.	4	4	16	Zona de riesgo Extrema	Falta de orientación y señalización de los puntos de atención. Falta de verificación de los documentos del paciente a la	Perdida del paciente. Insatisfacción del paciente. Perdida de recursos.
		Fallas en los registros clínicos del paciente.	Registros clínicos con errores o información faltante.	3	4	12	Zona de riesgo Alta	Registros no diligenciados. Letra ilegible. Debilidad en la supervisión	Riesgos para el usuario. Posibles demanda. Mayores costos, glosas y reproceso.
		Fallas en los dispositivos médicos y equipos biomédicos.	Poco mantenimiento a los equipos medicos y puedan presentar errores.	2	5	10	Zona de riesgo moderada	Fallas de fluido eléctrico. No seguimiento al plan de mantenimiento de equipos biomédicos Reuso de Dispositivos médicos. Compra de dispositivos no adecuados. Debilidad en	Incidentes asistenciales. Eventos adversos. Insatisfacción del paciente. Demandas.
		Errores en el proceso de ayuda diagnóstica.	Inadecuados procedimientos o diagnóstico médico a los pacientes.	3	5	15	Zona de riesgo Alta	Error en el procedimiento en la toma de ayuda diagnóstica. Inadecuado registro de datos Identificación del	Incidentes asistenciales. Eventos adversos. Insatisfacción del paciente. Demandas. Asistencia prolongada.
		Debilidad en el proceso de seguridad del paciente.	Falta de orientación y acompañamiento a los pacientes.	2	3	6	Zona de riesgo moderada	Debilidad en la adherencia al protocolo. Debilidad en los procesos de inducción y reinducción.	Evento adverso e incidentes. Insatisfacción del cliente. Demandas.

PROCESO	OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN		VALORACIÓN	EVALUACIÓN	CAUSA	EFECTO
				Probabilidad	Impacto				
GESTIÓN DE COMPRAS	Garantizar el suministro oportuno de materiales, insumos y/o servicios necesarios para el desarrollo de la actividad de la Empresa.	Incumplimiento por parte del proveedor	El proveedor incumple con fechas de entrega o productos equivocados.	3	2	6	Zona de riesgo moderada	Falla en la prestación del servicio por parte de los proveedores	Mala prestación de servicios. Productos sin verificación.
		Poco espacio de almacén	Falta de espacio para almacenamiento de insumos necesarios.	2	4	8	Zona de riesgo moderada	Falta de infraestructura física de almacén	Limitación en adquisición de suministros Dificultad de almacenamiento en bodega
		Direccionamiento de la contratación en favor de un tercero	Favorecimiento de contratos a proveedores.	3	4	12	Zona de riesgo Alta	Direccionamiento en la definición de criterios técnicos, económicos y jurídicos para la elaboración de los estudios previos y en el proceso de selección	Sanciones disciplinarias y penales para contratistas y funcionarios. Detrimiento patrimonial
		Pago de obligaciones sin el cumplimiento de la totalidad de los requisitos	Sin haberse finalizado la compra se realiza pagos anticipados.	1	3	3	Zona de riesgo Baja	No cumplimiento del procedimiento. Falta de verificación de los requisitos	Sanciones disciplinarias. Detrimiento patrimonial
		Inadecuada selección de proveedores.	Selección inadecuada de un proveedor, escasos de proveedores para abastecerse de productos.	4	3	12	Zona de riesgo Alta	Poca supervisión. Controles contractuales.	Entrega de productos sin requerimientos específicos. Compras con mayores valores.

PROCESO	OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN		VALORACIÓN	EVALUACIÓN	CAUSA	EFECTO
				Probabilidad	Impacto				
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS	Brindar y mantener en condiciones de seguridad y confiabilidad los medicamentos para la prestación del servicio en la empresa Dermatologica SA.	Inoportunidad en el reporte de la información a las entidades de Vigilancia y Control en los términos establecidos.	No cumplimiento a los requerimientos legales aplicables.	3	5	15	Zona de riesgo Alta	No establecer cronograma para atender oportunamente a las solicitudes de las Entidades de Vigilancia y Control.	Incumplimiento legal de la norma. Pérdida de imagen.Sanciones por incumplimiento. Procesos Judiciales y Administrativos.
		Deterioro del principio activo de los medicamentos	Perdida de los principios por fallas en el transporte y posterior almacenamiento de los medicamentos.	2	4	8	Zona de riesgo moderada	Falla en la seguridad (almacenamiento y seguimiento de medicamentos). Fallas en el almacenamiento. Fallas en la inducción del personal.	Eventos adversos, fallecimiento. Perdidas económicas. Perdida de medicamentos por deterioro o vencimiento.
		Fallas de los equipos de refrigeración y medición	Bajo mantenimiento y actualización de los equipos.	1	5	5	Zona de riesgo moderada	Falla en la seguridad en la conservación de los medicamentos. Fallas en el registro de factores ambientales	Alteración del principio activo de los medicamentos, y presencia de eventos adversos. Poca efectividad en los tratamientos
		Pérdida por sustracción de medicamentos y dispositivos médicos	Posibles pérdidas o hurto de medicamentos y equipos.	2	3	6	Zona de riesgo moderada	Pérdidas económicas para la institución. Pérdida de credibilidad en el personal. Mala utilización de los medicamentos y dispositivos medicos.	Descuadre de medicamentos y dispositivos médicos en los diferentes stock.
		Entrega errónea del medicamento o dispositivo medico	Mala dispensación de medicamentos y dispositivos medicos.	1	5	5	Zona de riesgo Baja	Falla en la seguridad de distribución y dispensación de medicamentos y dispositivos médicos. Deficiencia en la semaforización de los medicamentos de	Eventos adversos. Perdidas económicas por desarrollar movimientos de inventario y facturación que no corresponden
		Incumplimiento requisitos de uso previsto-recepción técnica y almacenamiento	Hace referencia a el uso y/o aprovechamiento indebido de los productos farmacéuticos.	3	5	15	Zona de riesgo Alta	No cumplimiento de las buenas practicas de almacenamiento. No adherencia al procedimiento de recepción técnico administrativa de medicamentos y dispositivos.	Vencimiento de medicamentos y dispositivos medicos sobrestock de medicamentos y dispositivos medicos. No disponibilidad del inventario en el sistema de información.

PROCESO	OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN		VALORACIÓN	EVALUACIÓN	CAUSA	EFECTO
				Probabilidad	Impacto				
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Gestionar los recursos de talento humano, recursos físicos e infraestructura, tecnología y la gestión documental necesarios para la ejecución del objeto misional de la empresa Dermatologica SA.	Asignación insuficiente de recursos en el proceso para cubrir las necesidades de subprocesos de gestión de Recursos Físicos.	Baja asignación presupuestal para los recursos necesarios.	3	5	15	Zona de riesgo Alta	No se asignar el presupuesto adecuado para atender las necesidades de la administración para su funcionamiento.	No contar con los elementos necesarios para el buen funcionamiento de la administración.
		Bajo nivel de seguimiento a la información de la entidad.	Hace referencia a la custodia y conservación adecuada de la información de la entidad.	4	4	16	Zona de riesgo Extrema	Incumplimiento de los lineamientos de gestión documental. Fallas en el seguimiento al préstamo de documentos	Afectación en la gestión administrativa. Sanciones. Pérdida de imagen reputacional.
		Incumplimiento de los términos procesales	Los procesos no se tramitan ni se deciden dentro de los términos establecidos en la Ley.	2	4	8	Zona de riesgo moderada	Recepción tardía de las solicitudes que afecten la situación administrativa de un empleado. Errores humanos por falta de coordinación en la información	Exposición a demandas. Sanciones legales.
		Incumplimiento Normativa	Concierne al la aplicación y/o actualización de requerimientos legales aplicables a la entidad.	1	5	5	Zona de riesgo Baja	Tiempo limitados para la aplicación o implementación de los requisitos legales. Imprecisión en la regulación que da lugar a diferentes interpretaciones	Falta Disciplinaria. Sanciones. Demandas asociadas a la administración de la planta de personal. Trauma en las actividades académicas y administrativas
		Deterioro o fallas en infraestructura física de la entidad.	Interrupción en la prestación de servicios de la entidad debido a infraestructuras inadecuadas y/o deterioradas.	2	5	10	Zona de riesgo moderada	Fallas en el mantenimiento preventivo. Inadecuada asignación de recursos logísticos. Mal uso de los recursos	Pérdida de Credibilidad Pérdida de Imagen y reputación Servicio no conforme
		Inoportunidad PQRS	Demoras en tiempo de respuesta de las Peticiones, Quejas y Reclamos, así como certificaciones.	3	2	6	Zona de riesgo moderada	Falta de sistemas de información especializado para el control y seguimiento a las PQR. Ausencia laboral. Falta de compromiso del personal. Falta de Sistemas de Información para sistematizar los procesos .	Sanciones por incumplimiento. Procesos Judiciales y Administrativos. Servicio no conforme.

PROCESO	OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN		VALORACIÓN	EVALUACIÓN	CAUSA	EFECTO
				Probabilidad	Impacto				
GESTIÓN LOGÍSTICA	Administrar, gestionar y supervisar los bienes de apoyo a la operación y servicios internos para el normal funcionamiento de la entidad, dando cumplimiento a lo establecido en la normativa vigente.	Errores en planeación en los cronogramas para contratar servicios generales.	Planeación deficiente en los procesos.	4	4	16	Zona de riesgo Extrema	Falta de planeación para iniciar los procesos contractuales.	Pérdida de la continuidad en la contratación. Desgaste administrativo.
		Deterioro de la Infraestructura	Bajo mantenimiento a la infraestructura física de la entidad.	3	4	12	Zona de riesgo Alta	Insuficiente asignación presupuestal. Inadecuado mantenimiento (frecuencia y realización) Descuido por parte de los funcionarios. Falta de planificación	Incremento de enfermedades laborales - Ambiente laboral deteriorado - Deterioro de la imagen Institucional - Interrupción del servicio - Aumento en la probabilidad de accidentalidad
		Inoportuno seguimiento a el historial laboral	Puede ocurrir que las historias laborales se encuentren incompletas, desactualizadas y desordenadas cronológicamente	1	2	2	Zona de riesgo Baja	Falta de referentes dentro de la documentación para la administración de historias laborales Falta de compromiso por parte de los funcionarios Desconocimiento de la parte normativa vigente	Investigaciones de tipo disciplinario y fiscal Inconsistencias al momento de reportar información
		Perdida de bienes	Daño o deterioro que sufren los bienes en servicio de la entidad.	2	3	6	Zona de riesgo moderada	Insuficientes herramientas para el control de los bienes. Poca frecuencia en el desarrollo de inventarios físicos generales. No se registran en el inventario o se demora en la asignación de códigos de inventario.	Detrimiento patrimonial - Procesos Disciplinarios

PROCESO	OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN		VALORACIÓN	EVALUACIÓN	CAUSA	EFECTO
				Probabilidad	Impacto				
CONTABILIDAD	Elaborar y presentar los estados financieros de la Entidad, garantizando la calidad de la información, mediante el registro, análisis, verificación, ajuste y conciliación con las áreas que alimentan la información contable para la toma de decisiones de la administración.	Sobreestimación presupuestal de ingresos y/o subestimación del gasto	Hace referencia a los mecanismos o medios utilizados para la programación del presupuesto sin bases confiables y coherentes para su correcta estimación.	3	3	9	Zona de riesgo moderada	Designación de un funcionario incompetente que desarrolle las actividades de programación	Bajo rendimiento en informes de gestión Déficit presupuestal
		Desactualización del Plan General de Contabilidad Pública (PGCP)	Hace referencia a la omisión de los actos administrativos que emiten los órganos de control competentes para efectos de uniformidad en la información contable pública.	3	5	15	Zona de riesgo Alta	Desconocimiento y/o desactualización de la normatividad vigente Error en la parametrización del aplicativo.	Errores al validar la información para el envío de informes a la Contaduría General de la Nación. Falta de uniformidad con la codificación establecida para efectos de registro de la información contable.
		Pago inoportuno de las obligaciones	Expresa el incumplimiento de los pagos de las obligaciones en las fechas correspondientes.	3	4	12	Zona de riesgo Alta	Ausencia o incumplimiento de un plan anual mesualizado de caja (PAC). Carencia de herramientas informáticas para el efecto de ejecución y control. Incompetencia del funcionario	Inadecuada programación de pagos. Deterioro de la imagen institucional frente a la prestación de servicios.
		Estacionalidad de fondos	Altas sumas de dinero son mantenidas en cuentas corrientes o en caja sin generar ningún rendimiento.	2	4	8	Zona de riesgo moderada	Falta de control en auditorías internas y externas	Favorecimiento a entidades bancarias con el propósito de obtener beneficios personales (préstamos, comisiones, etc.).
		Falta de planeación presupuestal	Desconocimiento de principios básicos en la elaboración y ejecución del presupuesto y la gestión financiera.	2	5	10	Zona de riesgo moderada	Falta de capacitación del personal encargado de elaborar y ejecutar el presupuesto en diferentes dependencias	Incumplimiento de términos. Ordenar gastos sin facultad legal. Retardar el pago de obligaciones legales. Traslado irregular de fondos. Prolongar la vigencia
		Deterioro y pérdida de los soportes Físicos.	Se refiere al extravío y/o daño de los documentos que respaldan los diferentes hechos económicos, y que componen el archivo histórico y corriente del Dpto. de Contabilidad.	4	3	12	Zona de riesgo Alta	Almacenamiento Incorrecto. Infraestructura inadecuada para el almacenamiento seguro.	Incumplir con términos mínimos establecidos por Ley para dar respuestas a las diversas solicitudes realizadas a la entidad ya que no se localizan los soportes.

PROCESO	OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN		VALORACIÓN	EVALUACIÓN	CAUSA	EFECTO
				Probabilidad	Impacto				
GESTIÓN DE CALIDAD Y CUMPLIMIENTO	Dar lineamientos al Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, con el fin de mantener la eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación del servicio y la satisfacción de las necesidades de los stakeholders.	Deterioro y falta de actualización al Sistema Integrado de Gestión	Hace referencia a la falta de actualización, mantenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión	3	5	15	Zona de riesgo Alta	Falta de seguimiento y control. Falta de personal capacitado. Falta de compromisos de los responsables de los procesos. Demoras o incumplimiento en la evaluación y medición del plan de acción.	Incumplimiento legal de la norma. Pérdida de imagen.
		Inexactitud de las estimaciones y/o datos incompletos.	Hace referencia a la presentación de datos o estimaciones equivocadas, incompletas, o desfiguradas.	2	5	10	Zona de riesgo moderada	Información errada suministrada por el auditado. Información errada suministrada por el auditor al equipo consolidador. Desconocimiento del manejo de herramientas informáticas para el tratamiento de datos. Falta de habilidad técnica de los auditores.	Pérdida de credibilidad y confianza en la labor de la auditoría
		Manipulación de resultados de estudios e informes a entregar a la autoridad competente.	Hace referencia a la modificación de datos, parámetros, resultados, etc., en informes que se le entregan a las autoridades.	3	4	12	Zona de riesgo Alta	Resultados de los estudios y caracterizaciones con parámetros fuera de lo que la ley permite. Querer evitar una sanción o multa.	Sanciones económicas y disciplinarias. Pérdida de imagen ante la sociedad.
		Inoportunidad en la comunicación de hallazgos a los diferentes procesos.	Demoras en tiempos de presentación de hallazgos luego de realización de auditoría.	2	4	8	Zona de riesgo moderada	Retrasos en la elaboración de los informes de auditoría. Retrasos en la comunicación de los informes de auditoría, posteriores a las reuniones de cierre	Retrasos en la incorporación de observaciones y no conformidades en los planes de mejoramiento. Pérdida de impacto en el trabajo realizado a través de las auditorías.
		Desconocimiento de los procesos normalizados	Desconocimiento de la información suficiente sobre cualquier proceso de la entidad.	2	3	6	Zona de riesgo moderada	Falta de uso de los formatos normalizados en el Sistema de Gestión de Calidad	No cumplimiento de requisitos normativos de SGC
		Fraude de funcionarios o terceros por acceso y manipulación a información manejada por el Sistema Integrado de Gestión.	Hace referencia a la sustracción o modificación de la información confidencial.	3	4	12	Zona de riesgo Alta	Intereses particulares en la sustracción de datos confidenciales.	Perjuicios económicos, técnicos y operativos.

10.11. Anexo 11.

	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___ 2: ESTÁ EN PROCESO 3: EXISTE 4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL 5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	3		
		Código de buen Gobierno	1		
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4		
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	3		
		Programa de Inducción y Reinducción	4		
		Programa de Bienestar Laboral	3		
		Sistema de evaluación del desempeño	3		
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	4		
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	3	CARGO: Regente Farmacia TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 2 Años FIRMA: Pamela Riu	
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	1		
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	1		
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	2		
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Análisis del Riesgo	2		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1		
	ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico		2
			La misión y visión institucionales adoptados y divulgados		4
			Objetivos Institucionales		4
Planes, programas y proyectos			3		
Modelo de Operación por Procesos (3)		Mapa de procesos	1		
		Procedimientos actualizados y divulgados	1		
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	3		
Estructura Organizacional(1)		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	1		
		Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	1	
Seguimiento de los indicadores			1		
Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores			1		
Autoevaluación del control y gestión (2)		Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	2		
		Herramientas de autoevaluación	1		
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1	
Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso			1		
Rendición anual de cuentas			1		
Tablas de Retención Documental			1		
Política de Comunicaciones			1		
Sistema de Información y Comunicación (4)		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	2		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	2		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	4		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	4		
		Programas de auditoría	4		
		Informe anual de auditoría	1		
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	2		
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	1		

	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	5	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	5	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	5	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	1	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	5	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	5		
		Programa de Bienestar Laboral	5		
		Sistema de evaluación del desempeño	4		
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	CARGO: Aux. Enfamaria.	
		Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	5	TIEMPO EN LA COMPAÑIA: 3 meses.	
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	5	FIRMA: Lina Villegas.	
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	4	Punto clave.	
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	4		
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Análisis del Riesgo	4		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	4		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	4		
		Plan Estratégico	4		
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	5		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Objetivos Institucionales	5		
		Planes, programas y proyectos	5		
		Mapa de procesos	5		
		Procedimientos actualizados y divulgados	1		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	4		
		Estructura Organizacional(1)	5		
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	5		
		Seguimiento de los indicadores	5		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	5		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	5		
		Herramientas de autoevaluación	5		
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	5	
			Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	5	
Rendición anual de cuentas			5		
Tablas de Retención Documental			5		
Política de Comunicaciones			1		
Sistema de Información y Comunicación (4)		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	5		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	5		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	5		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	5		
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	5		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	5		
		Informe anual de auditoría	5		
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	5		
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	5		

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	3	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	3	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	4	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	3		
		Programa de Bienestar Laboral	4	CARGO: FISIOTERAPEUTA	
		Sistema de evaluación del desempeño	3	TIEMPO EN LA COMPAÑÍA 8 MESES	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	4		
		Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	4		
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	3	FIRMA: KAREN BOTERO	
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	4		
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	4		
		Análisis del Riesgo	4		
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	3		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	3		
		Plan Estratégico	4		
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	3		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Objetivos Institucionales	4		
		Planes, programas y proyectos	4		
		Mapa de procesos	4		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Procedimientos actualizados y divulgados	4		
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	3		
	Estructura Organizacional(1)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	4		
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	4		
		Seguimiento de los indicadores	3		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	4		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	4		
		Herramientas de autoevaluación	3		
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	4	
			Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	4	
Rendición anual de cuentas			3		
Tablas de Retención Documental			3		
Sistema de Información y Comunicación (4)		Política de Comunicaciones	3		
		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	4		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	4		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	4		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	4		
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	4		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	4		
		Informe anual de auditoría	4		
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	4		
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	3		

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	3	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4	2: ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno	4	3: EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	4	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción	3	CARGO: <i>Asesora comercial.</i> TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>2 años</i> FIRMA: <i>Diana Salazar.</i>
		Programa de Bienestar Laboral	3	
		Sistema de evaluación del desempeño	3	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	3	
		Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	3	
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	4			
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	4			
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	4	
		Análisis del Riesgo	3	
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	4	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	3	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Plan Estratégico	4	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	3	
		Objetivos Institucionales	3	
	ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Planes, programas y proyectos	4
			Mapa de procesos	4
			Procedimientos actualizados y divulgados	3
Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas			4	
Modelo de Operación por Procesos (3)		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	3	
		Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	4	
Estructura Organizacional(1)		Seguimiento de los indicadores	3	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	4	
		Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	3	
Indicadores de Gestión (3)		Herramientas de autoevaluación	3	
	Identificación de las fuentes de información externa	4		
	Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	4		
	Rendición anual de cuentas	3		
	Tablas de Retención Documental	4		
	Política de Comunicaciones	3		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	4	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	4	
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	3	
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	3	
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Programas de auditoría	3	
		Informe anual de auditoría	4	
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3	
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	4	
		Plan de Mejoramiento (2)		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)			

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	3	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	1	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	4	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	3		
		Programa de Bienestar Laboral	3		
		Sistema de evaluación del desempeño	3		
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	4		
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	1		
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	1		
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	3		
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	1		
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Análisis del Riesgo	1		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1		
		Plan Estratégico	3		
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	4		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Objetivos Institucionales	4		
		Planes, programas y proyectos	3		
		Mapa de procesos	3		
		Procedimientos actualizados y divulgados	4		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	1		
		Estructura Organizacional(1)	3		
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	3		
		Seguimiento de los indicadores	1		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	1		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	3		
		Herramientas de autoevaluación	3		
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1	
			Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	4	
Rendición anual de cuentas			1		
Tablas de Retención Documental			1		
Política de Comunicaciones			1		
Sistema de Información y Comunicación (4)		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	1		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	1		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	1		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	3		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	3		
		Programas de auditoría	3		
		Informe anual de auditoría	3		
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3		
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	1		

CARGO: *Regente de Farmacia*
TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: *10 1/2 meses.*
FIRMA: *Viviana Cp*

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	3	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___ 2: ESTÁ EN PROCESO 3: EXISTE 4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL 5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	3		
		Código de buen Gobierno	1		
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	3		
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	1		
		Programa de Inducción y Reinducción	4		
		Programa de Bienestar Laboral	1		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	3	CARGO: REGENTE DE FARMACIA. TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 16 MESES FIRMA: CATALINA MARIN VALENCIA 39456916
			Divulgación del mapa de riesgos institucional y sus políticas	1	
			Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	1	
Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad			1		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Análisis del Riesgo	1		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)		Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	1	
			La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	3	
			Objetivos Institucionales	3	
	Planes, programas y proyectos		3		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Mapa de procesos	1		
		Procedimientos actualizados y divulgados	1		
	Estructura Organizacional (1)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	1		
		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	3		
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	1		
		Seguimiento de los indicadores	1		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	1		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1		
		Herramientas de autoevaluación	1		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)		Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1	
	Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso		4		
	Rendición anual de cuentas		3		
	Tablas de Retención Documental		3		
	Política de Comunicaciones		3		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	4		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	4		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	4		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	4		
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	1		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	3		
		Informe anual de auditoría	3		
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3		
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	3		

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	5	1: NO SABE __ NO EXISTE __ 2: ESTÁ EN PROCESO 3: EXISTE	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4		
		Código de buen Gobierno	1		
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	1	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL 5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	1		
		Programa de Inducción y Reinducción	3		
		Programa de Bienestar Laboral	4		
		Sistema de evaluación del desempeño	5		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	CARGO: Auxiliar de Enfermería TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 20 meses FIRMA: Paula Hurtado
			Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	3	
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas			3		
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad			1		
Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad			1		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Análisis del Riesgo	1		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1		
		Plan Estratégico	3		
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	5		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Objetivos Institucionales	5		
		Planes, programas y proyectos	4		
		Mapa de procesos	3		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Procedimientos actualizados y divulgados	3		
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	5		
	Estructura Organizacional(1)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	5		
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	5		
		Seguimiento de los indicadores	4		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	4		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	2		
		Herramientas de autoevaluación	3		
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1	
			Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	4	
Rendición anual de cuentas			1		
Tablas de Retención Documental			1		
Política de Comunicaciones			3		
Sistema de Información y Comunicación (4)		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	1		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	4		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	4		
MONITOREO (5)	Auditoria Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	1		
		Programas de auditoría	5		
		Informe anual de auditoría	4		
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3		
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	3		

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CAIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	1: NO SABE <input checked="" type="checkbox"/> NO EXISTE
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	5	2: ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno	4	3: EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	4	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción	5	
		Programa de Bienestar Laboral	3	CARGO: <i>Dermatóloga</i>
		Sistema de evaluación del desempeño	4	TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>3 Meses</i>
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	FIRMA: <i>Mana A. Garcés A.</i>
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	4	
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	4	
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	5	
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	5	
		Análisis del Riesgo	5	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	5	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	5	
		Plan Estratégico	4	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	5	
		Objetivos Institucionales	5	
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Planes, programas y proyectos	5	
		Mapa de procesos	5	
		Procedimientos actualizados y divulgados	5	
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	4	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	5	
		Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	4	
	Estructura Organizacional (1)	Seguimiento de los indicadores	5	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	4	
		Indicadores de Gestión (3)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	4
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Herramientas de autoevaluación	3	
		Identificación de las fuentes de información externa	4	
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	5	
		Rendición anual de cuentas	5	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Tablas de Retención Documental	1	
		Política de Comunicaciones	2	
		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	5	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	5	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	5	
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	5	
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	5	
		Programas de auditoría	3	
		Informe anual de auditoría	5	
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	4	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	4	

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	1: NO SABE __ NO EXISTE __ 2: ESTÁ EN PROCESO 3: EXISTE 4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL 5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA CARGO: <i>Asesora Comercial</i> TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>2,5 años</i> FIRMA: <i>[Firma]</i>
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	1	
		Código de buen Gobierno	1	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	3	
		Programa de Inducción y Reinducción	1	
		Programa de Bienestar Laboral	3	
		Sistema de evaluación del desempeño	3	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	4	
		Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	1	
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	3	
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	1	
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	1	
		Análisis del Riesgo	1	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1	
		Plan Estratégico	4	
		Planes, Programas y Proyectos (4)	La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	4
			Objetivos Institucionales	4
			Planes, programas y proyectos	1
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Modelo de Operación por Procesos (3)	Mapa de procesos	4	
		Procedimientos actualizados y divulgados	1	
	Estructura Organizacional(1)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	4	
		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	4	
		Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	4
	Seguimiento de los indicadores		3	
	Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores		3	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1	
		Herramientas de autoevaluación	1	
	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1	
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	4	
		Rendición anual de cuentas	1	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Tablas de Retención Documental	1	
		Política de Comunicaciones	1	
		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	1	
	Plan de Mejoramiento (2)	Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	5	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	5	

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	1	1: NO SABE __ NO EXISTE __
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	1	2: ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	1	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	1	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción	1	
		Programa de Bienestar Laboral	1	CARGO: <i>Contadora</i>
		Sistema de evaluación del desempeño	1	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	1	TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>2 años</i>
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	1
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas			1	
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad			1	
Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad			1	
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Análisis del Riesgo	1	
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1	
		Plan Estratégico	1	
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	3	
		Objetivos Institucionales	3	
		Planes, programas y proyectos	1	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Mapa de procesos	3	
		Procedimientos actualizados y divulgados	1	
	Estructura Organizacional(1)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	1	
		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	3	
		Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	1
	Seguimiento de los indicadores		1	
	Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores		1	
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1
			Herramientas de autoevaluación	1
			Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa
Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso				3
Rendición anual de cuentas				1
Tablas de Retención Documental		1		
Política de Comunicaciones		1		
Sistema de Información y Comunicación (4)		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	1	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	1	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	3	
	Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	1		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	1	
		Programas de auditoría	1	
		Informe anual de auditoría	1	
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	1	
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	1	

ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
			1: NO SABE ___ NO EXISTE ___	2: ESTÁ EN PROCESO
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	3	3: EXISTE
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad	2	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Código de buen Gobierno	1	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	3	CARGO: <i>Regente de Formación</i> TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>1 año 11 meses.</i>
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	3	
		Programa de Inducción y Reinducción	3	
		Programa de Bienestar Laboral	4	
		Sistema de evaluación del desempeño	3	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	4	
		Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	1	
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	3	FIRMA: <i>[Firma]</i>
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	3	
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	2	
		Análisis del Riesgo	1	
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1	
		Plan Estratégico	3	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	4	
		Objetivos Institucionales	4	
		Planes, programas y proyectos	4	
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Mapa de procesos	4	
		Procedimientos actualizados y divulgados	1	
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	3	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	5	
		Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	3	
	Estructura Organizacional (1)	Seguimiento de los indicadores	2	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	2	
		Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	4
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Indicadores de Gestión (3)	Herramientas de autoevaluación	4
			Identificación de las fuentes de información externa	3
			Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	4
			Rendición anual de cuentas	3
			Tablas de Retención Documental	3
Política de Comunicaciones		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	3	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	4	
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	4	
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	4	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	5	
		Informe anual de auditoría	4	
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	4	
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	4	

	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	3	1: NO SABE __ NO EXISTE __	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	3	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	5	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	5		
		Programa de Bienestar Laboral	4	CARGO: <i>Auxilio farmacia.</i>	
		Sistema de evaluación del desempeño	5	TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>1 año y 5 meses.</i>	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	
			Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	5	
Divulgación del mapa de riesgos institucional y sus políticas			3	FIRMA: <i>Nelsa Robayo O.</i>	
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad			4		
Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad			4		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Análisis del Riesgo	3		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	3		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1		
		Plan Estratégico	4		
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	4		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Objetivos Institucionales	4		
		Planes, programas y proyectos	5		
		Mapa de procesos	3		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Procedimientos actualizados y divulgados	5		
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	3		
	Estructura Organizacional(1)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	5		
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	3		
		Seguimiento de los indicadores	4		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	4		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	2		
Herramientas de autoevaluación		4			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	3		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	4		
		Rendición anual de cuentas	5		
		Tablas de Referencia Documental	3		
		Política de Comunicaciones	3		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	3		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	4		
		Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	4		
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	5		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	5		
		Informe anual de auditoría	5		
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	4		
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	5		

	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	5	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	5	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	5	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	4		
		Programa de Bienestar Laboral	5		
		Sistema de evaluación del desempeño	5		
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	5		
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	4		
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	4		
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	3		
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	4		
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Análisis del Riesgo	3		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	3		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	3		
	ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	5	
			La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	5	
			Objetivos Institucionales	5	
Planes, programas y proyectos			5		
Modelo de Operación por Procesos (3)		Mapa de procesos	4		
		Procedimientos actualizados y divulgados	3		
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	4		
Estructura Organizacional(1)		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	5		
Indicadores de Gestión (3)		Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	4		
		Seguimiento de los indicadores	4		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	4		
Autoevaluación del control y gestión (2)		Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	3		
		Herramientas de autoevaluación	3		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	4		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	5		
		Rendición anual de cuentas	4		
		Tablas de Retención Documental	3		
		Política de Comunicaciones	3		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	3		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	3		
		Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	5		
MONITOREO (6)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	5		
		Programas de auditoría	5		
		Informe anual de auditoría	5		
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	5		
	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	5			

CARGO: *Asesora*
 TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: *1 año y 10 meses*
 FIRMA: *Pablo Orango*

	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	1: NO SABE __, NO EXISTE __	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	3	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	3		
		Programa de Bienestar Laboral	5		
		Sistema de evaluación del desempeño	5		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	
			Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	4	
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas			3		
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad			3		
Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad			4		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Análisis del Riesgo	3		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	3		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	3		
		Plan Estratégico	3		
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	5		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Objetivos Institucionales	5		
		Planes, programas y proyectos	5		
		Mapa de procesos	4		
		Procedimientos actualizados y divulgados	3		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	4		
		Estructura Organizacional(1)	5		
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	3		
		Seguimiento de los indicadores	4		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	4		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	3		
		Herramientas de autoevaluación	3		
		INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	4
	Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso			5	
Rendición anual de cuentas	3				
Tablas de Retención Documental	1				
Política de Comunicaciones	3				
Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia		3		
	Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos		3		
	Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio		1		
	Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad		5		
	Plan anual de auditoría basado en riesgos		5		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	5		
		Informe anual de auditoría	5		
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	5		
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	5		

CARGO: Asesora Comercial
TIEMPO EN LA COMPAÑÍA:
1 año + 2 meses
FIRMA: Lina Parra.

ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
			1: NO SABE ___ NO EXISTE ___	2: ESTÁ EN PROCESO
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	5	3: EXISTE
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4	
		Código de buen Gobierno	3	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4		
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Plan Institucional de Formación y Capacitación	5	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción	5	
		Programa de Bienestar Laboral	5	
		Sistema de evaluación del desempeño	5	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	4	TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: Ho y medo
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	3	
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	4	
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	3	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Análisis del Riesgo	1	FIRMA: yuy bellano
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	3	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	4	
	ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	4
			La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	5
			Objetivos Institucionales	5
Planes, programas y proyectos			4	
Modelo de Operación por Procesos (3)		Mapa de procesos	4	
		Procedimientos actualizados y divulgados	3	
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	5	
Estructura Organizacional(1)		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	5	
Indicadores de Gestión (3)		Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	4	
		Seguimiento de los indicadores	4	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	4	
Autoevaluación del control y gestión (2)		Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	5	
		Herramientas de autoevaluación	4	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	3	
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	4	
		Rendición anual de cuentas	4	
		Tablas de Retención Documental	4	
		Política de Comunicaciones	4	
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	4	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	5	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	5	
		Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	5	
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	4	
MONITOREO (6)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	4	
		Informe anual de auditoría	4	
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	4	
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	4	

	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	1: NO SABE __, NO EXISTE __
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4	2: ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	5	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	5	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción	5	CARGO: <i>Fisioterapeuta</i> TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>11 meses.</i>
		Programa de Bienestar Laboral	5	
		Sistema de evaluación del desempeño	1	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	
		Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	5	
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	5			
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	5			
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	1	FIRMA: <i>Catalina Marroquín</i>
		Análisis del Riesgo	5	
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	5	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Valoración de Riesgos (asociación de controles)	5	
		Plan Estratégico	5	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	4	
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Objetivos Institucionales	1	
		Planes, programas y proyectos	1	
		Mapa de procesos	1	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Procedimientos actualizados y divulgados	1	
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	5	
	Estructura Organizacional(1)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	5	
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	5	
		Seguimiento de los indicadores	5	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	5	
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1	
		Herramientas de autoevaluación	1	
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1
			Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	1
Rendición anual de cuentas			5	
Tablas de Retención Documental			1	
Política de Comunicaciones			1	
Sistema de Información y Comunicación (4)		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	4	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	4	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	5	
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	5	
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	5	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	5	
		Informe anual de auditoría	5	
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	5	
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	3	

	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y, Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	1: NO SABE __ NO EXISTE __	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	5	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	5	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	5		
		Programa de Bienestar Laboral	5		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	5	CARGO: <i>Fisioterapeuta</i> TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>12 meses</i> FIRMA: <i>Modelin Jimenez T.</i>
			Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	5	
			Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	5	
Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad			1		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Análisis del Riesgo	5		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	5		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	5		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)		Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	5	
			La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	4	
			Objetivos Institucionales	1	
	Planes, programas y proyectos		1		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Mapa de procesos	1		
		Procedimientos actualizados y divulgados	1		
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	5		
	Estructura Organizacional(1)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	5		
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	3		
		Seguimiento de los indicadores	3		
Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores		3			
Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1			
	Herramientas de autoevaluación	3			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	3		
		Rendición anual de cuentas	1		
		Tablas de Retención Documental	1		
		Política de Comunicaciones	1		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	4		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	4		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	5		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	5		
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	5		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	5		
		Informe anual de auditoría	5		
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	5		
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	3		

	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR		CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.		4	1: NO SABE __ NO EXISTE __ 2: ESTÁ EN PROCESO 3: EXISTE 4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL 5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.		3		
		Código de buen Gobierno		1		
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales		5		
		Plan Institucional de Formación y Capacitación		1		
		Programa de Inducción y Reinducción		1		
		Programa de Bienestar Laboral		1		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Sistema de evaluación del desempeño		2	CARGO: <i>Regente</i> TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>Año y medio.</i> FIRMA: <i>[Firma]</i>
			Programa de seguridad y salud en el trabajo		3	
Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos				3		
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas				1		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad		1		
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad		1		
		Análisis del Riesgo		1		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)		1		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)		1		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico		1		
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados		3		
		Objetivos Institucionales		3		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Planes, programas y proyectos		1		
		Mapa de procesos		3		
		Procedimientos actualizados y divulgados		3		
	Estructura Organizacional(1)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas		1		
		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad		3		
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.		1		
		Seguimiento de los indicadores		1		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores		1		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación		1		
		Herramientas de autoevaluación		1		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa		1		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso		3		
		Rendición anual de cuentas		1		
		Tablas de Retención Documental		1		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Política de Comunicaciones		1		
		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia		1		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos		1		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio		1		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad		1		
MONITOREO (6)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos		1		
		Programas de auditoría		3		
		Informe anual de auditoría		3		
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento		1		
	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento		1			

ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:		
			1: NO SABE ___ NO EXISTE ___	2: ESTÁ EN PROCESO	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4		
		Código de buen Gobierno	1		
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	3		3: EXISTE
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	4		4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Programa de Inducción y Reinducción	5		5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Bienestar Laboral	3		CARGO: <i>Fisioterapeuta</i>
		Sistema de evaluación del desempeño	4		TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>3 Meses</i>
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	4		FIRMA: <i>Vanessa Jaramillo</i>
		Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	4		
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	3		
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	3		
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	3		
		Análisis del Riesgo	3		
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	3		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	3		
		Plan Estratégico	3		
		ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	4
				Objetivos Institucionales	4
				Planes, programas y proyectos	4
Mapa de procesos	3				
Modelo de Operación por Procesos (3)	Procedimientos actualizados y divulgados	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	4		
		Estructura Organizacional(1)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	3	
			Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	2
Seguimiento de los indicadores	2				
Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	2				
Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	Herramientas de autoevaluación	3		
		Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	3	
Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	3				
Rendición anual de cuentas	1				
Tablas de Retención Documental	1				
Política de Comunicaciones	1				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	1		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	3		
	Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	3			
	MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	1	
			Programas de auditoría	3	
			Informe anual de auditoría	3	
Plan de Mejoramiento (2)		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3		
Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	3				

ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
			1: NO SABE ___ NO EXISTE ___	2: ESTÁ EN PROCESO
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	3: EXISTE 4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL 5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4	
		Código de buen Gobierno	4	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	4	
		Programa de Inducción y Reinducción	4	
		Programa de Bienestar Laboral	3	
		Sistema de evaluación del desempeño	4	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	4	
		Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	4	
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Divulgación del mapa de riesgos institucional y sus políticas	3	
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	4	
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	1	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Análisis del Riesgo	3	
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	2	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	2	
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	4	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	4	
		Objetivos Institucionales	4	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Planes, programas y proyectos	3	
		Mapa de procesos	3	
		Procedimientos actualizados y divulgados	3	
	Estructura Organizacional(1)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	3	
		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	2	
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	2	
		Seguimiento de los indicadores	2	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	2	
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	2	
		Herramientas de autoevaluación	3	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	3	
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	3	
		Rendición anual de cuentas	1	
		Tablas de Retención Documental	1	
		Política de Comunicaciones	3	
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	3	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	2	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	3	
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	3	
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	1	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	3	
		Informe anual de auditoría	1	
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3	
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	3	

CARGO: Auxiliar de Enfermería.
 TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 2 años.
 FIRMA: Vanessa P.

	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___ 2: ESTÁ EN PROCESO 3: EXISTE 4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL 5: CUMPLE PLÉNAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	3		
		Código de buen Gobierno	1		
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	3		
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	1		
		Programa de Inducción y Reinducción	3		
		Programa de Bienestar Laboral	3		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Sistema de evaluación del desempeño	3	CARGO: <i>Asesora comercial</i> TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>21 meses</i> FIRMA: <i>Juvenicio...</i>
			Programa de seguridad y salud en el trabajo	1	
			Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	3	
Divulgación del mapa de riesgos institucional y sus políticas			1		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	1		
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	3		
		Análisis del Riesgo	3		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1		
		Plan Estratégico	3		
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	5		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Objetivos Institucionales	5		
		Planes, programas y proyectos	3		
	Estructura Organizacional(1)	Mapa de procesos	3		
		Procedimientos actualizados y divulgados	1		
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	5		
	Indicadores de Gestión (3)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	3		
		Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	4		
		Seguimiento de los indicadores	3		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	3		
Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1			
	Herramientas de autoevaluación	3			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	5		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	3		
		Rendición anual de cuentas	1		
		Tablas de Retención Documental	3		
		Política de Comunicaciones	3		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	4		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	4		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	5		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	4		
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	1		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	3		
		Informe anual de auditoría	3		
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3		
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	1		

	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CAUIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	1: NO SABE __ NO EXISTE __	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	5	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	5		
		Programa de Bienestar Laboral	4	CARGO: cosmóloga.	
		Sistema de evaluación del desempeño	4	TIEMPO EN LA COMPAÑIA: 19. MESES	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	
			Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	4	
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas			5	FIRMA:	
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad			4	Alejandra Santana.	
Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad			3		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Análisis del Riesgo	4		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	4		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	4		
		Plan Estratégico	3		
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	5		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Objetivos Institucionales	5		
		Planes, programas y proyectos	5		
		Mapa de procesos	4		
		Procedimientos actualizados y divulgados	4		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	5		
		Estructura Organizacional(1)	4		
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	4		
		Seguimiento de los indicadores	4		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	4		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	4		
		Herramientas de autoevaluación	3		
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	3	
			Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	5	
Rendición anual de cuentas			3		
Tablas de Retención Documental			3		
Política de Comunicaciones			1		
Sistema de Información y Comunicación (4)		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	4		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	4		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	5		
		Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	5		
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	4		
MONITOREO (8)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	5		
		Informe anual de auditoría	3		
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	4		
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	4		

	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	3	1: NO SABE __ NO EXISTE __
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	3	2: ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	2	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	4	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción	4	
		Programa de Bienestar Laboral	2	
		Sistema de evaluación del desempeño	1	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	4	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	3
Divulgación del mapa de riesgos institucional y sus políticas			2	
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad			2	
Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad			1	
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Análisis del Riesgo	2	
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por impacto y zona)	1	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1	
		Plan Estratégico	1	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	3	
		Objetivos Institucionales	3	
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Planes, programas y proyectos	3	
		Mapa de procesos	2	
		Procedimientos actualizados y divulgados	1	
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	1	
	Modelo de Operación por Procesos (3)			
	Estructura Organizacional(1)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	4	
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	1	
		Seguimiento de los indicadores	1	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	1	
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	2	
		Herramientas de autoevaluación	2	
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1
Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso			2	
Rendición anual de cuentas			1	
Tablas de Retención Documental			1	
Política de Comunicaciones			1	
Sistema de Información y Comunicación (4)		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	3	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	2	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	1	
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	3	
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	1	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	3	
		Informe anual de auditoría	3	
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	1	
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	1	

	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad	4	1: NO SABE __ NO EXISTE __	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad	4	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	4	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	5	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	5		
		Programa de Bienestar Laboral	4		
		Sistema de evaluación del desempeño	4		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	
			Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	5	
Divulgación del mapa de riesgos institucional y sus políticas			4		
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad			4		
Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad			4		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Análisis del Riesgo	5		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	4		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	4		
		Planes, Programas y Proyectos (4)	4		
		Mapa de procesos	3		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Modelo de Operación por Procesos (3)	Procedimientos actualizados y divulgados	5		
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	3		
		Estructura Organizacional(1)	4		
	Indicadores de Gestión (3)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	4		
		Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	3		
		Seguimiento de los indicadores	3		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	3		
		Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	3		
		Herramientas de autoevaluación	3		
		Información y comunicación Interna y Externa (5)	4		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Sistema de Información y Comunicación (4)	Identificación de las fuentes de información externa	4		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	4		
		Rendición anual de cuentas	3		
		Tablas de Retención Documental	3		
	Auditoría Interna (3)	Política de Comunicaciones	3		
		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	4		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	4		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	3		
MONITOREO (5)	Plan de Mejoramiento (2)	Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	4		
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	3		
	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	3		
		Informe anual de auditoría	3		
Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3			
	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	3			

CARGO: Auxiliar de enfermería
TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 19 meses.
FIRMA: Diana Baral

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	A	1: NO SABE __ NO EXISTE __	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	3	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	3	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	3	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	A	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	4		
		Programa de Bienestar Laboral	3		
		Sistema de evaluación del desempeño	3		
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	3		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	3	
Divulgación del mapa de riesgos institucional y sus políticas			3		
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad			3		
Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad			3		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Análisis del Riesgo	2		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	3		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	3		
		Plan Estratégico	3		
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	3		
		Objetivos Institucionales	3		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Planes, programas y proyectos	3		
		Mapa de procesos	3		
		Procedimientos actualizados y divulgados	3		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	A		
		Estructura Organizacional(1)	3		
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	3		
		Seguimiento de los indicadores	4		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	3		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	3		
		Herramientas de autoevaluación	1		
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	3	
			Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	3	
			Rendición anual de cuentas	3	
Tablas de Retención Documental			1		
Política de Comunicaciones			3		
Sistema de Información y Comunicación (4)		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	4		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	5		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	3		
		Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	3		
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	3		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	3		
		Informe anual de auditoría	3		
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3		
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	3		

CARGO: ASESORA COMERCIAL
TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 8 MESES
FIRMA: DANIELA VARGAS

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	1: NO SABE __ NO EXISTE __ 2: ESTÁ EN PROCESO 3: EXISTE 4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL 5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4	
		Código de buen Gobierno	1	
	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4		
	Plan Institucional de Formación y Capacitación	3		
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Programa de Inducción y Reinducción	3	
		Programa de Bienestar Laboral	3	
		Sistema de evaluación del desempeño	3	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	
		Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	4	
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas		3		
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad		3		
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	3	
		Análisis del Riesgo	3	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	3	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	3	
		Plan Estratégico	1	
	ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	3
			Objetivos Institucionales	2
Planes, programas y proyectos			1	
Modelo de Operación por Procesos (3)		Mapa de procesos	1	
		Procedimientos actualizados y divulgados	1	
Estructura Organizacional(1)		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	3	
		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	1	
		Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	2	
Indicadores de Gestión (3)		Seguimiento de los indicadores	2	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	2	
		Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)		Información y comunicación Interna y Externa (5)	Herramientas de autoevaluación	1
			Identificación de las fuentes de información externa	1
	Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso		3	
	Rendición anual de cuentas		1	
	Tablas de Retención Documental		1	
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Política de Comunicaciones	1	
		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	1	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	1	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	1	
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	3	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	1	
		Programas de auditoría	4	
		Informe anual de auditoría	3	
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3	
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	3	

CARGO: Auxiliar Farmacia.
TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 6 años
FIRMA: David

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	5	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	3	2: ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	5	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción	5	
		Programa de Bienestar Laboral	4	
		Sistema de evaluación del desempeño	4	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	4	
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	5	
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	5	
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	5	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Análisis del Riesgo	5	
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	5	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	5	
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	3	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	5	
		Objetivos Institucionales	3	
		Planes, programas y proyectos	1	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Mapa de procesos	5	
		Procedimientos actualizados y divulgados	5	
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	3	
	Estructura Organizacional(1)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	4	
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	3	
		Seguimiento de los indicadores	4	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	3	
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	4	
Herramientas de autoevaluación		4		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	3	
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	3	
		Rendición anual de cuentas	3	
		Tablas de Retención Documental	3	
		Política de Comunicaciones	3	
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	4	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	4	
		Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	4	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos.	1	
		Programas de auditoría	5	
		Informe anual de auditoría	3	
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3	
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	4	

CARGO: Auxiliar de farmacia-Deposito
TIEMPO EN LA COMPAÑIA: 10 meses.
FIRMA: Valentina Salazar.

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	5	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	5	2: ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno	5	3: EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	4	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción	5	CARGO: AUXILIAR DE PROGRAMERIA-DEPÓSITO TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 2 años FIRMA: leslie echeverri
		Programa de Bienestar Laboral	5	
		Sistema de evaluación del desempeño	4	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	
		Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	
Divulgación del mapa de riesgos institucional y sus políticas	4			
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	4			
Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	4		
	Análisis del Riesgo	4		
	Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	4		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Valoración de Riesgos (asociación de controles)	4	
		Plan Estratégico	4	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	5	
		Objetivos Institucionales	4	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Planes, programas y proyectos	4	
		Mapa de procesos	4	
		Procedimientos actualizados y divulgados	4	
	Estructura Organizacional(1)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	4	
		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	3	
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	4	
		Seguimiento de los indicadores	4	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	4	
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	4	
Herramientas de autoevaluación		4		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	5	
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	4	
		Rendición anual de cuentas	4	
		Tablas de Retención Documental	3	
		Política de Comunicaciones	3	
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	4	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	4	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	4	
		Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	5	
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	4	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	5	
		Informe anual de auditoría	5	
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	4	
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	4	

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad	4	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	4	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	4	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	5	CARGO: Aprendiz depósito. TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 4 meses.	
		Programa de Bienestar Laboral	5		
		Sistema de evaluación del desempeño	5		
	Programa de seguridad y salud en el trabajo	5			
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	4	FIRMA: Vanessa Sandoval.	
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	4		
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	1		
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	1		
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Análisis del Riesgo	4		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	4		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	4		
	ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico		4
			La misión y visión institucionales adoptados y divulgados		5
			Objetivos Institucionales		5
Modelo de Operación por Procesos (3)		Planes, programas y proyectos	4		
		Mapa de procesos	4		
		Procedimientos actualizados y divulgados	1		
Estructura Organizacional(1)		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	1		
		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	1		
Indicadores de Gestión (3)		Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	1		
		Seguimiento de los indicadores	4		
	Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	1			
Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1			
	Herramientas de autoevaluación	1			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	4		
		Rendición anual de cuentas	1		
		Tablas de Retención Documental	1		
		Política de Comunicaciones	1		
	Sistema de información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	4		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	1		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	1		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	1		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	5		
		Programas de auditoría	5		
		Informe anual de auditoría	1		
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	1		
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	1		

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___ 2: ESTÁ EN PROCESO 3: EXISTE 4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL 5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4		
		Código de buen Gobierno	1		
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	5		
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	4		
		Programa de Inducción y Reinducción	5		
		Programa de Bienestar Laboral	3		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Sistema de evaluación del desempeño	4	CARGO: Analista de Gestión Humana TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 1 año y 10 meses. FIRMA: Natalia Calleja S.
			Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	
			Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	4	
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas			3		
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad			3		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	5		
		Análisis del Riesgo	4		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	3		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	3		
		ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	
La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	5				
Objetivos Institucionales	5				
Modelo de Operación por Procesos (3)	Planes, programas y proyectos		4		
	Mapa de procesos		4		
	Procedimientos actualizados y divulgados		4		
Estructura Organizacional (1)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad		4		
Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.		1		
	Seguimiento de los indicadores		3		
	Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores		1		
Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Herramientas de autoevaluación	4		
		Identificación de las fuentes de información externa	3		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	4		
		Rendición anual de cuentas	2		
		Tablas de Retención Documental	2		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Política de Comunicaciones	3		
		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	3		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	5		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	4		
		Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	3		
MONITOREO (6)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	4		
		Programas de auditoría	5		
		Informe anual de auditoría	5		
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	5		
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	5		

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	1: NO SABE __ NO EXISTE __	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	5	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	5	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	4		
		Programa de Bienestar Laboral	2		
		Sistema de evaluación del desempeño	2		
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	4		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	1	
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas			1		
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad			1		
Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad			1		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)			Análisis del Riesgo	1	
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1		
		Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	3	
			La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	4	
			Objetivos Institucionales	4	
Modelo de Operación por Procesos (3)	Planes, programas y proyectos	3			
	Mapa de procesos	4			
	Procedimientos actualizados y divulgados	3			
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Estructura Organizacional(1)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	3		
		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	3		
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	2		
		Seguimiento de los indicadores	3		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	3		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1		
		Herramientas de autoevaluación	1		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	2		
		Rendición anual de cuentas	3		
		Tablas de Retención Documental	1		
		Política de Comunicaciones	1		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	2		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	1		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	1		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	1		
		MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	1
Programas de auditoría	3				
Informe anual de auditoría	5				
Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento		2		
	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento		2		

CARGO: Analista Sistemas Integrados de Gestión
TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 2 años

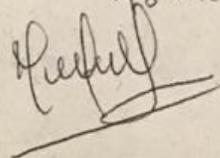
FIRMA: Daniela Diosa Bedoya

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	1: NO SABE __ NO EXISTE __
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4	2: ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	3	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	4	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción	4	CARGO: Directora GRL.
		Programa de Bienestar Laboral	4	TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 1 año - Snes.
		Sistema de evaluación del desempeño	1	FIRMA: <i>[Handwritten Signature]</i>
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	4	
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	1	
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	1	
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	1	
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	1	
		Análisis del Riesgo	1	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1	
		Plan Estratégico	3	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	4	
		Objetivos Institucionales	1	
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Planes, programas y proyectos	1	
		Mapa de procesos	3	
		Procedimientos actualizados y divulgados	2	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	1	
		Estructura Organizacional (1)	3	
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	1	
		Seguimiento de los indicadores	1	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	1	
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1	
		Herramientas de autoevaluación	1	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1	
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	1	
		Rendición anual de cuentas	1	
		Tablas de Retención Documental	1	
		Política de Comunicaciones	1	
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	1	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	1	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	1	
		Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	1	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	1	
		Programas de auditoría	1	
		Informe anual de auditoría	1	
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	1	
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	1	

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALEIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	1	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	1	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	2	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	4	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	3		
		Programa de Bienestar Laboral	3		
		Sistema de evaluación del desempeño	3		
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	3		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	2	
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas			2		
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad			2		
Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad			2		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Análisis del Riesgo	1		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)		Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	4	
			La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	4	
			Objetivos Institucionales	4	
	Planes, programas y proyectos		3		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Mapa de procesos	4		
		Procedimientos actualizados y divulgados	1		
	Estructura Organizacional (1)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	1		
		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	1		
		Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	1	
	Seguimiento de los indicadores		1		
	Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores		1		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1		
		Herramientas de autoevaluación	1		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	1		
		Rendición anual de cuentas	1		
		Tablas de Retención Documental	1		
		Política de Comunicaciones	1		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	1		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	1		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	1		
		Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	1		
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	1		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	1		
		Informe anual de auditoría	1		
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	1		
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	1		

CARGO: Anal. sta Contable

TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 48 meses

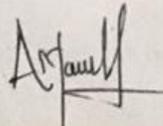
FIRMA: 

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	3	CALIFICACIÓN: 1: NO SABE ___ NO EXISTE ___ 2: ESTÁ EN PROCESO 3: EXISTE 4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL 5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	1		
		Código de buen Gobierno	1		
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	1		
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	1		
		Programa de Inducción y Reinducción	1		
		Programa de Bienestar Laboral	1		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Sistema de evaluación del desempeño	1	CARGO: Auxiliar de Archivo - Aprendiz SENA TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 26 días FIRMA: Alba Luz Londoño Arango
			Programa de seguridad y salud en el trabajo	1	
			Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	1	
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas			1		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	1		
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	1		
		Análisis del Riesgo	1		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1		
		Plan Estratégico	1		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	3		
		Objetivos Institucionales	3		
		Planes, programas y proyectos	1		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Mapa de procesos	3		
		Procedimientos actualizados y divulgados	1		
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	1		
	Estructura Organizacional(1)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	1		
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	1		
		Seguimiento de los indicadores	1		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	1		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1		
		Herramientas de autoevaluación	1		
		Identificación de las fuentes de información externa	1		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	1		
		Rendición anual de cuentas	1		
		Tablas de Retención Documental	1		
		Política de Comunicaciones	1		
		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	1		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	1		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	1		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	1		
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	1		
		Programas de auditoría	1		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Informe anual de auditoría	1		
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	1		
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	1		

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	5	1: NO SABE __ NO EXISTE __
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad	5	2: ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	5	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción	5	CARGO: <i>Director Contable.</i>
		Programa de Bienestar Laboral	5	TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>16 meses</i>
		Sistema de evaluación del desempeño	5	FIRMA: <i>WALTER A. MENDOZA F.</i>
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	1	
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	3	
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	1	
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	1	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Análisis del Riesgo	1	
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1	
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	4	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	5	
		Objetivos Institucionales	4	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Planes, programas y proyectos	3	
		Mapa de procesos	4	
		Procedimientos actualizados y divulgados	3	
	Estructura Organizacional(1)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	5	
		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	3	
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	5	
		Seguimiento de los indicadores	5	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	3	
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	4	
		Herramientas de autoevaluación	1	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	5	
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	5	
		Rendición anual de cuentas	3	
		Tablas de Retención Documental	1	
		Política de Comunicaciones	1	
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	5	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	5	
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	5	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	1	
		Programas de auditoría	1	
		Informe anual de auditoría	1	
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	1	
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	1	

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	1	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	1	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	5	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	5		
		Programa de Bienestar Laboral	5	CARGO: Auxiliar Contable.	
		Sistema de evaluación del desempeño	4	TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 3 meses.	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	5		
					FIRMA: Karen Sepúlveda.
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	3		
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	1		
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	3		
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	3		
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Análisis del Riesgo	1		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1		
	ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	3	
			La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	5	
			Objetivos Institucionales	5	
Planes, programas y proyectos			5		
Modelo de Operación por Procesos (3)		Mapa de procesos	1		
		Procedimientos actualizados y divulgados	1		
Estructura Organizacional (1)		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	3		
		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	5		
Indicadores de Gestión (3)		Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	4		
		Seguimiento de los indicadores	1		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	1		
Autoevaluación del control y gestión (2)		Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1		
		Herramientas de autoevaluación	1		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	1		
		Rendición anual de cuentas	1		
		Tablas de Retención Documental	1		
		Política de Comunicaciones	1		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	3		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	4		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	3		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	5		
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	3		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	3		
		Informe anual de auditoría	3		
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	4		
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	4		

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR		CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad		1	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad		1	2: ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno		1	3: EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales		3	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación		1	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción		3	
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Programa de Bienestar Laboral		1	CARGO: Auxiliar de nómina y. C. TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 54 meses FIRMA: Leidy Ceballos V.
		Sistema de evaluación del desempeño		1	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo		4	
		Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos		1	
		Divulgación del mapa de riesgos institucional y sus políticas		1	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad		1	
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad		1	
		Análisis del Riesgo		1	
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)		1	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)		1	
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico		1	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados		1	
		Objetivos Institucionales		1	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Planes, programas y proyectos		1	
		Mapa de procesos		1	
		Procedimientos actualizados y divulgados		1	
	Estructura Organizacional(1)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas		4	
	Indicadores de Gestión (3)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad		4	
		Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.		1	
		Seguimiento de los indicadores		1	
Autoevaluación del control y gestión (2)	Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores		1		
	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación		1		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Herramientas de autoevaluación		1	
		Identificación de las fuentes de información externa		1	
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso		4	
		Rendición anual de cuentas		1	
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Tablas de Referencia Documental		1	
		Política de Comunicaciones		1	
		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia		1	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos		3	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio		1	
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad		1	
		Plan anual de auditoría basado en riesgos		1	
	Plan de Mejoramiento (2)	Programas de auditoría		4	
		Informe anual de auditoría		3	
	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento		1		
	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento.		1		

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	3	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	3	2: ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Fundones y Competencias Laborales	3	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	3	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción	3	CARGO: TESORERÍA TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 1 AÑO Y 10 M
		Programa de Bienestar Laboral	3	
Sistema de evaluación del desempeño	1			
Programa de seguridad y salud en el trabajo	3			
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	1	FIRMA: 
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	1	
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	1	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	1	
		Análisis del Riesgo	1	
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1	
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	1	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	3	
		Objetivos Institucionales	3	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Planes, programas y proyectos	1	
		Mapa de procesos	1	
	Estructura Organizacional (1)	Procedimientos actualizados y divulgados	1	
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	1	
	Indicadores de Gestión (3)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	1	
		Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	1	
		Seguimiento de los indicadores	1	
Autoevaluación del control y gestión (2)	Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	1		
	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	3		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Herramientas de autoevaluación	3	
		Identificación de las fuentes de información externa	1	
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	1	
		Rendición anual de cuentas	1	
		Tablas de Retención Documental	1	
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Política de Comunicaciones	1	
		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	1	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	1	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	1	
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	1	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	1	
		Programas de auditoría	1	
		Informe anual de auditoría	1	
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	1	
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	1	

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	3	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___ 2: ESTÁ EN PROCESO 3: EXISTE 4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL 5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	3		
		Código de buen Gobierno	1		
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	2		
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	1		
		Programa de Inducción y Reinducción	3		
		Programa de Bienestar Laboral	1		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Sistema de evaluación del desempeño	3	CARGO: Analista Mercados TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 27 meses FIRMA: PACIA PUERTA
			Programa de seguridad y salud en el trabajo	3	
			Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	1	
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas			1		
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad			1		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	1		
		Análisis del Riesgo	1		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1		
		ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	
La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	3				
Objetivos Institucionales	3				
Modelo de Operación por Procesos (3)	Planes, programas y proyectos		2		
	Mapa de procesos		3		
	Procedimientos actualizados y divulgados		2		
Estructura Organizacional (1)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas		3		
	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad		3		
Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.		2		
	Seguimiento de los indicadores		2		
	Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores		2		
Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación		1		
	Herramientas de autoevaluación		1		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	3		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	3		
		Rendición anual de cuentas	1		
		Tablas de Retención Documental	1		
		Política de Comunicaciones	1		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	3		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	3		
		Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	3		
		MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	3
Programas de auditoría	3				
Informe anual de auditoría	3				
Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento		1		
	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento		1		

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	3	1: NO SABE ___ NO EXISTE___	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	3	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	4	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	4	CARGO: <i>Analista de Marketing</i>	
		Programa de Bienestar Laboral	3		
		Sistema de evaluación del desempeño	1		
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	3		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	3	TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>3 semanas</i>
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas			1	FIRMA: <i>Regencia Roque Yabur</i>	
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad			3		
Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad			1		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Análisis del Riesgo	1		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	3		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)		Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	1	
			La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	3	
			Objetivos Institucionales	3	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Planes, programas y proyectos	3		
		Mapa de procesos	3		
		Procedimientos actualizados y divulgados	3		
	Estructura Organizacional(1)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	3		
		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	3		
		Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	3	
	Seguimiento de los indicadores		3		
Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	3				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1		
		Herramientas de autoevaluación	1		
	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	3		
		Rendición anual de cuentas	1		
		Tablas de Retención Documental	1		
		Política de Comunicaciones	1		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	1		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	1		
Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad		1			
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	1		
		Programas de auditoría	1		
		Informe anual de auditoría	1		
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	1		
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	1		

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	3	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___ 2: ESTÁ EN PROCESO 3: EXISTE 4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL 5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	3		
		Código de buen Gobierno	1		
	Manual de Funciones y Competencias Laborales	2			
	Plan Institucional de Formación y Capacitación	1			
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Programa de Inducción y Reinducción	4		
		Programa de Bienestar Laboral	2		
		Sistema de evaluación del desempeño	3		
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	2		
		Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	3		
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas		1			
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad		1			
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	1	CARGO: Estratega Digital TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 16 meses FIRMA: Bibiana Ramirez	
		Análisis del Riesgo	1		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1		
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Plan Estratégico	3		
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	3		
		Objetivos Institucionales	3		
	ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Planes, programas y proyectos		2
			Mapa de procesos		2
		Modelo de Operación por Procesos (3)	Procedimientos actualizados y divulgados		2
Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas			2		
Estructura Organizacional(1)			Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	2	
Indicadores de Gestión (3)		Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	2		
		Seguimiento de los indicadores	3		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	3		
Autoevaluación del control y gestión (2)		Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	2		
		Herramientas de autoevaluación	1		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)		Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1	
			Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	1	
			Rendición anual de cuentas	1	
	Tablas de Retención Documental		1		
	Política de Comunicaciones		1		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	1		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	1		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	1		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	2		
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	1		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	1		
		Informe anual de auditoría	1		
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3		
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	3		

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	3	2: ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	4	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	2	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción	3	CARGO: Directora de mercadeo TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: 3 años
		Programa de Bienestar Laboral	2	
		Sistema de evaluación del desempeño	3	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	3	
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	3	FIRMA: MARIA CLARA A
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	1	
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	1	
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	1	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Análisis del Riesgo	1	
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1	
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	3	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	4	
		Objetivos Institucionales	3	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Planes, programas y proyectos	3	
		Mapa de procesos	3	
		Procedimientos actualizados y divulgados	3	
	Estructura Organizacional(1)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	3	
		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	4	
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	4	
		Seguimiento de los indicadores	4	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	3	
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	2	
		Herramientas de autoevaluación	3	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	4	
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	3	
		Rendición anual de cuentas	3	
		Tablas de Retención Documental	1	
		Política de Comunicaciones	1	
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	3	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	2	
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	2	
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	2	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	3	
		Informe anual de auditoría	3	
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	2	
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	2	

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	1	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	1	2: ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	1	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	1	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	1		
		Programa de Bienestar Laboral	1		
		Sistema de evaluación del desempeño	1		
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	1		
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	1	
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas			1		
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad			1		
Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad			1		
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Análisis del Riesgo	1		
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1		
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)		Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	1	
			La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	1	
			Objetivos Institucionales	1	
	Planes, programas y proyectos		1		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Mapa de procesos	1		
		Procedimientos actualizados y divulgados	1		
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	1		
	Estructura Organizacional(1)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	3		
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	1		
		Seguimiento de los indicadores	1		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	1		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	1		
		Herramientas de autoevaluación	1		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	1		
		Rendición anual de cuentas	1		
		Tablas de Retención Documental	1		
		Política de Comunicaciones	1		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	1		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	2		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	1		
		Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	1		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	1		
		Programas de auditoría	1		
		Informe anual de auditoría	1		
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	1		
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	1		

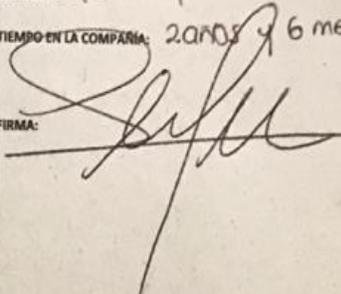
CARGO: *Gerente de Mantenimiento*

TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: *3 años*

FIRMA: *[Firma manuscrita]*

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad	4	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4	2: ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	5	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	5	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción	5	
		Programa de Bienestar Laboral	4	CARGO: <i>Coor. Médico</i>
		Sistema de evaluación del desempeño	4	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>4 años</i>
	EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	4
Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas			2	
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad			2	
Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad			2	
Análisis y Valoración del Riesgo (3)		Análisis del Riesgo	2	
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	2	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	2	
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	3	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	4	
		Objetivos Institucionales	4	
		Planes, programas y proyectos	4	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Mapa de procesos	4	
		Procedimientos actualizados y divulgados	3	
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	3	
	Estructura Organizacional(1)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	4	
		Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	2
			Seguimiento de los indicadores	2
Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	2			
Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	2		
	Herramientas de autoevaluación	2		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	3	
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	4	
		Rendición anual de cuentas	2	
		Tablas de Retención Documental	2	
		Política de Comunicaciones	1	
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	2	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	2	
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	2	
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	1	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	2	
		Informe anual de auditoría	2	
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	2	
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	2	

	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	1. NO SABE ___ NO EXISTE ___	
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4	2. ESTÁ EN PROCESO	
		Código de buen Gobierno	1	3. EXISTE	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	3	4. EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	5	5. CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA	
		Programa de Inducción y Reinducción	4	CARGO: <i>Lider Calidad</i>	
		Programa de Bienestar Laboral	3		
		Sistema de evaluación del desempeño	2		
	Programa de seguridad y salud en el trabajo	4			
		4			
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	1	TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>2 años y 10 meses</i>	
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	1		
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	1		
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	1		
		Análisis del Riesgo	1		
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	1		FIRMA: <i>Sebastian V.</i>
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	1		
			1		
			1		
			1		
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Plan Estratégico	3		
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	5		
		Objetivos Institucionales	3		
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Planes, programas y proyectos	1		
		Mapa de procesos	4		
		Procedimientos actualizados y divulgados	4		
		Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	5		
	Estructura Organizacional (1)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	4		
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	1		
		Seguimiento de los indicadores	1		
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	1		
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	4		
		Herramientas de autoevaluación	4		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	1		
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	4		
		Rendición anual de cuentas	3		
		Tablas de Retención Documental	3		
		Política de Comunicaciones	1		
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	1		
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3		
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	1		
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	4		
			4		
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Plan anual de auditoría basado en riesgos	3		
		Programas de auditoría	3		
		Informe anual de auditoría	1		
	Plan de Mejoramiento (2)	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	4		
		Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	4		

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	3	1: NO SABE ___ NO EXISTE ___ 2: ESTÁ EN PROCESO 3: EXISTE 4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL 5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA CARGO: Jefe Compras TIEMPO EN LA COMPAÑIA: 2 años y 6 meses FIRMA: 
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	2	
		Código de buen Gobierno	1	
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	2	
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	2	
		Programa de inducción y Reinducción	4	
		Programa de Bienestar Laboral	2	
		Sistema de evaluación del desempeño	2	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	3	
		Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	3	
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	2	
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	2	
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	1	
		Análisis del Riesgo	3	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	2	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	2	
		Plan Estratégico	2	
		Planes, Programas y Proyectos (4)	La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	3
			Objetivos Institucionales	3
			Planes, programas y proyectos	3
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Modelo de Operación por Procesos (3)	Mapa de procesos	3	
		Procedimientos actualizados y divulgados	2	
	Estructura Organizacional (1)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	2	
		Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	2	
		Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	3	
	Indicadores de Gestión (3)	Seguimiento de los indicadores	2	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	2	
		Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	3
			Herramientas de autoevaluación	3
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	2
Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso			3	
Rendición anual de cuentas			2	
Tablas de Retención Documental			2	
Política de Comunicaciones			2	
Sistema de Información y Comunicación (4)		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	3	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	2	
		Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	2	
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	2	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	3	
		Informe anual de auditoría	3	
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3	
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	2	

COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	3	1: NO SABE __ NO EXISTE __
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	4	2: ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno	1	3: EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	3	4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	4	5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción	4	CARGO: <i>Regente</i> TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: <i>1 año</i> FIRMA: <i>Josana Lamit A</i>
		Programa de Bienestar Laboral	1	
		Sistema de evaluación del desempeño	3	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	4	
		Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	3	
Divulgación del mapa de riesgos institucional y sus políticas	3			
Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	A			
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	3	
		Análisis del Riesgo	3	
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	3	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Valoración de Riesgos (asociación de controles)	3	
		Plan Estratégico	3	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	A	
		Objetivos Institucionales	4	
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Planes, programas y proyectos	4	
		Mapa de procesos	3	
		Procedimientos actualizados y divulgados	A	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	3	
		Estructura Organizacional(1)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	5
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	3	
		Seguimiento de los indicadores	A	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	3	
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	A	
		Herramientas de autoevaluación	A	
	INFORMACIÓN COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	3
			Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	A
			Rendición anual de cuentas	3
Tablas de Retención Documental			2	
Política de Comunicaciones			2	
Sistema de Información y Comunicación (4)		Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	3	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	2	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	3	
		Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	3	
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	3	
MONITOREO (5)	Auditoría Interna (3)	Programas de auditoría	4	
		Informe anual de auditoría	3	
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3	
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento.	3	

	ELEMENTOS DE CONTROL	PRODUCTO A EVALUAR	CAL	CALIFICACIÓN:
AMBIENTE DE CONTROL (9)	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	Documento con los principios y valores de la entidad.	1	1. NO SABE ___ NO EXISTE ___
		Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	1	2. ESTÁ EN PROCESO
		Código de buen Gobierno	1	3. EXISTE
	Desarrollo de Talento Humano (6)	Manual de Funciones y Competencias Laborales	1	4. EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
		Plan Institucional de Formación y Capacitación	5	5. CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA
		Programa de Inducción y Reinducción	5	
		Programa de Bienestar Laboral	5	
		Sistema de evaluación del desempeño	5	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	
		Programa de seguridad y salud en el trabajo	5	
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	Política de Administración de Riesgos (4)	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	5	
		Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	5	
		Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	5	
		Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	5	
	Análisis y Valoración del Riesgo (3)	Análisis del Riesgo	5	
		Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	5	
		Valoración de Riesgos (asociación de controles)	5	
		Plan Estratégico	5	
		La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	5	
		Objetivos Institucionales	5	
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	Planes, Programas y Proyectos (4)	Planes, programas y proyectos	5	
		Mapa de procesos	5	
		Procedimientos actualizados y divulgados	5	
	Modelo de Operación por Procesos (3)	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	5	
		Estructura Organizacional(1)	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	5
	Indicadores de Gestión (3)	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	4	
		Seguimiento de los indicadores	4	
		Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	4	
	Autoevaluación del control y gestión (2)	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	4	
		Herramientas de autoevaluación	4	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	Información y comunicación Interna y Externa (5)	Identificación de las fuentes de información externa	4	
		Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	4	
		Rendición anual de cuentas	4	
		Tablas de Retención Documental	4	
		Política de Comunicaciones	4	
	Sistema de Información y Comunicación (4)	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	4	
		Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3	
		Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	3	
		Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	3	
		Plan anual de auditoría basado en riesgos	3	
MONITOREO (5)	Auditoría interna (3)	Programas de auditoría	3	
		Informe anual de auditoría	3	
		Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3	
	Plan de Mejoramiento (2)	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	3	

CARGO: *Cosmetóloga*
TIEMPO EN LA COMPAÑÍA: *1 año y 3 meses*
FIRMA: *Jasmin Camela C.*

10.12. Anexo 12.

COMPONENTE	CALIFICACION COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	CALIFICACION ELEMENTO	PRODUCTO A EVALUAR	PROMEDIO	
AMBIENTE DE CONTROL (9)	3	Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos (3)	3	Documento con los principios y valores de la entidad.	4	
				Estrategias de socialización de los principios y valores de la entidad.	3	
				Código de buen Gobierno	1	
		Desarrollo de Talento Humano (6)	3		Manual de Funciones y Competencias Laborales	3
					Plan Institucional de Formación y Capacitación	3
					Programa de Inducción y Reinducción	4
					Programa de Bienestar Laboral	3
					Sistema de evaluación del desempeño	3
Programa de seguridad y salud en el trabajo	4					
EVALUACIÓN DE RIESGOS (7)	2	Política de Administración de Riesgos (4)	3	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	3	
				Divulgación del mapa de riesgos Institucional y sus políticas	3	
				Identificación de los factores internos y externos de riesgo de la entidad	3	
				Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	2	
		Análisis y Valoración del Riesgo (3)	2	Análisis del Riesgo	2	
				Calificación y evaluación de los riesgos (Frecuencia por Impacto y zona)	2	
Valoración de Riesgos (asociación de controles)	2					
ACTIVIDADES DE CONTROL (13)	3	Planes, Programas y Proyectos (4)	3	Plan Estratégico	3	
				La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	4	
				Objetivos Institucionales	4	
				Planes, programas y proyectos	3	
		Modelo de Operación por Procesos (3)	3	Mapa de procesos	3	
				Procedimientos actualizados y divulgados	3	
				Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	3	
		Estructura Organizacional(1)	3	Estructura organizacional con sus niveles de autoridad y responsabilidad	3	
		Indicadores de Gestión (3)	3	Definición de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para medir el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos.	3	
				Seguimiento de los indicadores	3	
				Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	3	
		Autoevaluación del control y gestión (2)	2	Actividades de sensibilización a los empleados sobre la cultura de la autoevaluación	2	
				Herramientas de autoevaluación	2	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (9)	3	Información y comunicación Interna y Externa (5)	2	Identificación de las fuentes de información externa	2	
				Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	3	
				Rendición anual de cuentas	2	
				Tablas de Retención Documental	2	
		Política de Comunicaciones	2			
		Sistema de Información y Comunicación (4)	3	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	3	
				Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	3	
				Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio	3	
Medios de acceso a la Información con que cuenta la entidad	3					
MONITOREO (5)	3	Auditoría Interna (3)	3	Plan anual de auditoría basado en riesgos	3	
				Programas de auditoría	3	
				Informe anual de auditoría	3	
		Plan de Mejoramiento (2)	3	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	3	
Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	3					

10.13. Anexo 13.

Gestión Estratégica		Mercadeo	
Componentes	Calificación	Componentes	Calificación
Ambiente de Control	5	Ambiente de Control	5
Evaluación de Riesgos	5	Evaluación de Riesgos	5
Actividades de Control	5	Actividades de Control	5
Información y Comunicación	5	Información y Comunicación	5
Monitoreo	5	Monitoreo	5
Gestión Humana		Servicios Médicos	
Componentes	Calificación	Componentes	Calificación
Ambiente de Control	5	Ambiente de Control	5
Evaluación de Riesgos	5	Evaluación de Riesgos	5
Actividades de Control	5	Actividades de Control	5
Información y Comunicación	5	Información y Comunicación	5
Monitoreo	5	Monitoreo	5
Compras		Servicios Farmacéuticos	
Componentes	Calificación	Componentes	Calificación
Ambiente de Control	5	Ambiente de Control	5
Evaluación de Riesgos	5	Evaluación de Riesgos	5
Actividades de Control	5	Actividades de Control	5
Información y Comunicación	5	Información y Comunicación	5
Monitoreo	5	Monitoreo	5
Gestión Administrativa		Logística	
Componentes	Calificación	Componentes	Calificación
Ambiente de Control	5	Ambiente de Control	5
Evaluación de Riesgos	5	Evaluación de Riesgos	5
Actividades de Control	5	Actividades de Control	5
Información y Comunicación	5	Información y Comunicación	5
Monitoreo	5	Monitoreo	5
Contabilidad		Gestión de la Calidad	
Componentes	Calificación	Componentes	Calificación
Ambiente de Control	5	Ambiente de Control	5
Evaluación de Riesgos	5	Evaluación de Riesgos	5
Actividades de Control	5	Actividades de Control	5
Información y Comunicación	5	Información y Comunicación	5
Monitoreo	5	Monitoreo	5

Referencias

- American Institute of Certified Public Accountants. (1972). *Statements on Auditing Standards*. Durham: American Institute of Certified Public Accountants.
- Arencibi, Y., Barrios, Y., Cabrera, N., Domínguez, O., & García, N. (2013). El Control Interno en la Educación Superior con enfoque en el Proceso de Docente Educativo. *Avances*, 9-18.
- Avendaño, L. Y. (2018). *¿Cuál es la importancia del Control Interno en la Dirección de Gestión Humana por Competencias?* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Baquero, L. (2013). Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación practica. 23.
- Barrio, L. (1998). Auditoría Interna en Universidades: Situación actual y perspectivas de futuro de la función de auditoria interna en la Universidad Española.
- Beltrán, L. C. (1999). Sistema de Control Interno en Entidades de Salud. *REVISTA DE SALUD PUBLICA*, 230-234.
- Clauso, A. (1993). Análisis documental: el análisis formal. *Revista General de Información y Documentación*. Vol 3, 11-19.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2017). *COSO I*. Washington: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway.
- Contraloría General de la República. (2014). *Importancia del fortalecimiento e Implementación del Sistema de Control Interno*. Bogotá: Contraloría General de la República.
- Deloitte. (2017). *Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais*. Sao Paulo: Deloitte.
- Dextre, J. C., & Rivas, R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 69-80.
- Diaz, A. (2002). El Plan de Auditorías y actuaciones de control financiero para el ejercicio.
- Diez, B. (1991). *Control y Auditoria. Internos de la Empresa*.
- Eisenhardt, K. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, Vol. 31, No. 2, 134-149.
- GesEntrepreneur. (2012). *FATORES DE RISCO NUM NEGOCIO*. Sao Paulo: Comunicação e Marketing.
- International Federation of Accountants. (2012). *Evaluar y mejorar el control interno en las organizaciones*. Geneva: IFAC.

- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 19011*. Ginebra: ISO.
- Kelvin, W. T. (1867). *Treatise on Natural Philosophy*. Oxford: Cambridge University Press.
- Leal, P. A., & Valderrama, P. A. (2017). *Caracterización del impacto de los sistemas de control interno en la supervivencia de las MIPYMES en Colombia en los últimos años*. Bogotá DC: UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA.
- Lisicki Litvin y Asociados. (2010). *Métodos de prevención, detección e investigación de fraudes dentro de empresas*. Palermo: Universidad de Palermo.
- López, O., & Guevara, J. A. (2015). Control organizacional: una mirada comparativa con el mundo. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 175-190.
- Martínez, E. S. (2015). *El control interno y su contribución a la competitividad de las empresas*. Bogotá D.C: Universidad Autónoma de Colombia (FUAC).
- Melinkoff, R. V. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas: Editorial Panapo.
- Monsalve, D. A., & Maldona, E. (2015). *Propuesta de mejoramiento al sistema de control interno organizacional y responsabilidad social en la empresa Mecanizados Industriales Precisión Ltda*. Sogamoso: UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA.
- Montilla, O. d., Montes, C. A., & Mejía, E. (2007). Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno, MECI 1000:2005. *Estudios Gerenciales*, 47-75.
- Murillo, J. (2013). *La Entrevista*. San Salvador: Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas".
- Osorio, L. d., Ramos, E. J., & Walteros, D. P. (2016). Valores personales y compromiso organizacional: más que una simple relación. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la U.A.C.J.S*, 33-51.
- Prieto, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la Lengua*. Madrid: RAE.
- Robinson, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Bogota DC: Pearson.
- Rodriguez, K. L. (2017). *LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL CONTROL INTERNO EN LA CADENA DE VALOR*. Bogotá D.C: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.

- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Invenstigación*. Bogotá: MacGraw-Hill/Interamericana.
- Sánchez, R. (2013). *Evaluación del proceso de implementación del sistema de control interno en la entidad prestadora de servicios de saneamiento Lambayeque EPSEL S.A.* Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Servin, L. (2019). *¿Por qué es importante el control interno en las organizaciones?* Asunción: Deloitte.
- Slavoljub, S., Srdjan, S., & Predrag, V. (2015). Management control in modern organizations. *SCIENTIFIC REPORTS*, 39-49.
- The Global Internal Audit Common Body of Knowledge. (2015). *Reagindo ao Risco de Fraude*. Chicago: The Institute of Internal Auditors.
- William, O. (1978). *A Conceptual Framework for the Desgin of Organizational Control Mechanisms*. Standford: Graduate School of Business Standford University.
- Zingaretti, G. (2012). La independencia e imparcialidad en los órganos de control interno. *Cuestiones de control de la administración pública*, 509-527.