

GUÍA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN



**LOS HÉROES EN COLOMBIA
ESTÁN VESTIDOS
DE HONOR**
EJÉRCITO NACIONAL

Saludo

Teniendo en cuenta la necesidad de la Fuerza de consolidar el Sistema Integrado de Gestión (SIG) como una herramienta de control que sirva al Ejército para facilitar el fortalecimiento de sus sistemas de control, asegurando razonablemente el cumplimiento de sus objetivos, y que actualmente, en el Ejército Nacional se continúan aplicando los sistemas de gestión de calidad (SGC), el modelo estándar de control interno (MECI) y el sistema de desarrollo administrativo (SISTEDA), en forma paralela, para la definición de objetivos estratégicos, el desarrollo de los procesos, procedimientos, el control y seguimiento para asegurar su cumplimiento, actividades que se realizan aisladamente, se actualiza la presente cartilla guía para facilitar la comprensión e integración de estos sistemas en todos los niveles de la organización.

Este documento tiene como finalidad, promover la eficiencia de los procesos, procedimientos y actividades de acuerdo con las normas establecidas, en el marco del ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), haciendo interdependientes los conceptos de control, la calidad y el desarrollo administrativo,

Para que funcionen adecuadamente estos modelos un factor clave de éxito es el compromiso de los Comandantes a todo nivel así como de los Jefes de dependencia para lograr las metas y objetivos propuestos, ayudándose de los métodos de control interno y calidad no como una tarea adicional sino por el contrario como herramientas que facilitan la acertada toma de decisiones y es allí donde se requiere de todos y cada uno de los miembros de la Fuerza, el esfuerzo mancomunado para emplear y fortalecer la gestión y paralelamente la transparencia institucional mediante el fomento de las buenas prácticas en todas nuestras actividades.

Mayor General **JAIRO SALGUERO CASAS**
Inspector General del Ejército

Tabla de Contenido

1

Objetivos

2

Marco Normativo

3

Conceptualización

4

Funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión en el Ejército

5

Ejemplos de Aplicación.

6

Beneficios

Objetivos de la Cartilla

Brindar una herramienta de sensibilización para la aplicación integral de los sistemas de gestión y control existentes en la fuerza.



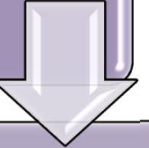
Definir los elementos fundamentales de un Sistema Integrado de Gestión (MECI - SGC- SISTEDA)



Actualizar los cambios en el MECI 1000:2014 y su interacción con los demás sistemas



Fortalecer la comprensión del funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión, para facilitar su aplicación.



Facilitar la toma de decisiones

Marco Normativo

CONSTITUCIÓN POLÍTICA

ART. 209

ART. 269

ART. 78

ART. 189

*SCI Ley 87 de
1993*
MECI

*Ley 872 de
2003*
SGC

*Ley 489 -1998
Capítulo IV*
SISTEDA

MECI

Decreto 943 de 2014
Por medio del cual se
actualiza el Modelo Estándar
de Control Interno.

SGC

Sistema de Gestión de Calidad
Decreto 4485 de 2009
Por medio del se adopta la
actualización de la Norma
Técnica de Calidad en la
gestión Pública
(NTCGP1000:2009)

SISTEDA

Sistema de Desarrollo
Administrativo
Decreto 2482 de 2012
Por el cual se establecen
los lineamientos
generales para la
integración de la
planeación y la gestión

Documentos Relacionados

Ç Documento Técnico
MECI Departamento
administrativo de la
función Pública
DAFP 2014.

Ç Norma Técnica de
Calidad en la gestión
Pública
NTCGP 1000 e ISO
9001

Ç Metodología para la
implementación del
Modelo Integrado
de Planeación y
Gestión. DAFP
Dic.2012



Conceptualización

Principios MECI- SGC



Se presenta el orden lógico para entender como se estructura el Sistema Integrado de Gestión (desde definirlo, hasta relacionarlos con las actividades diarias:

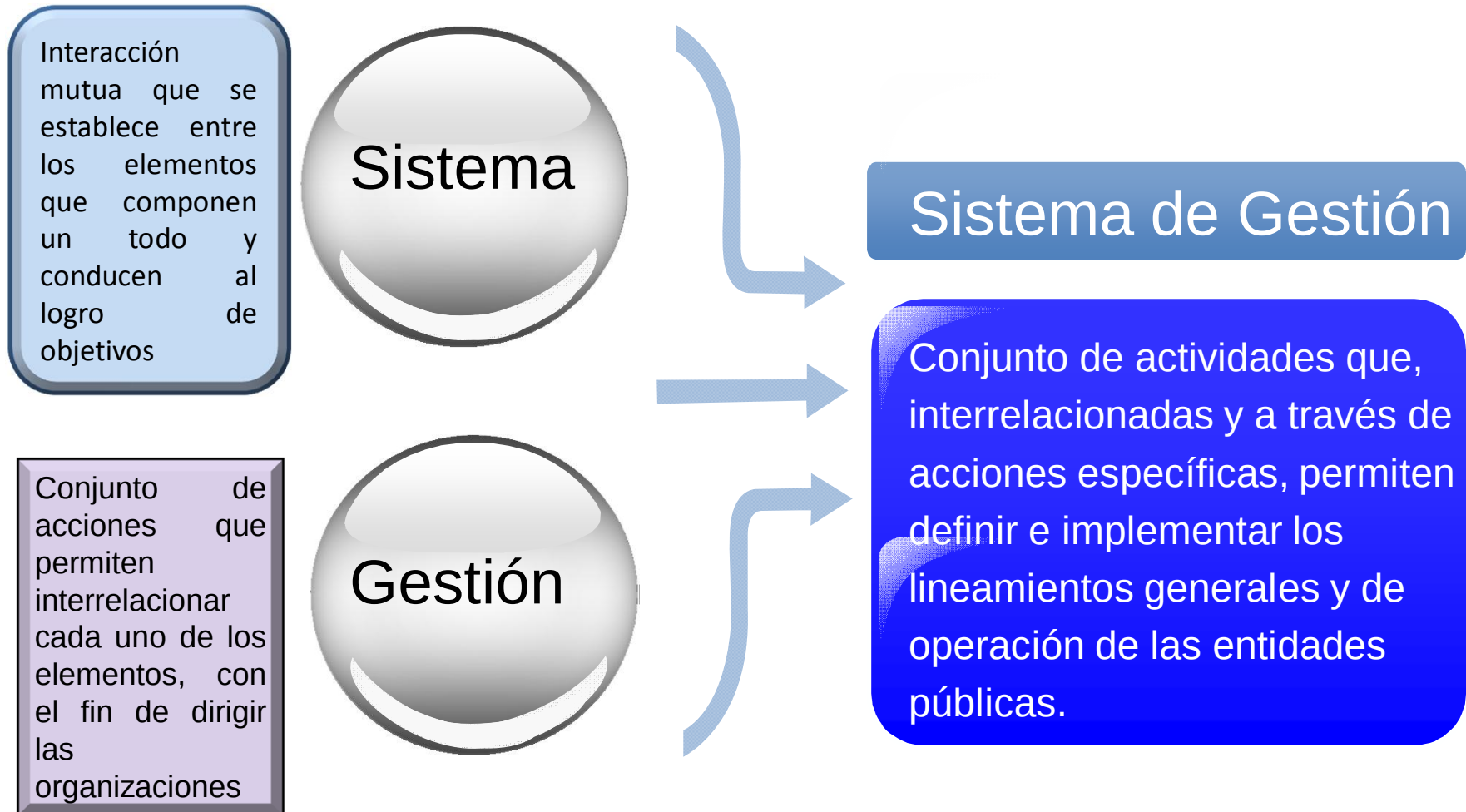
Marco conceptual



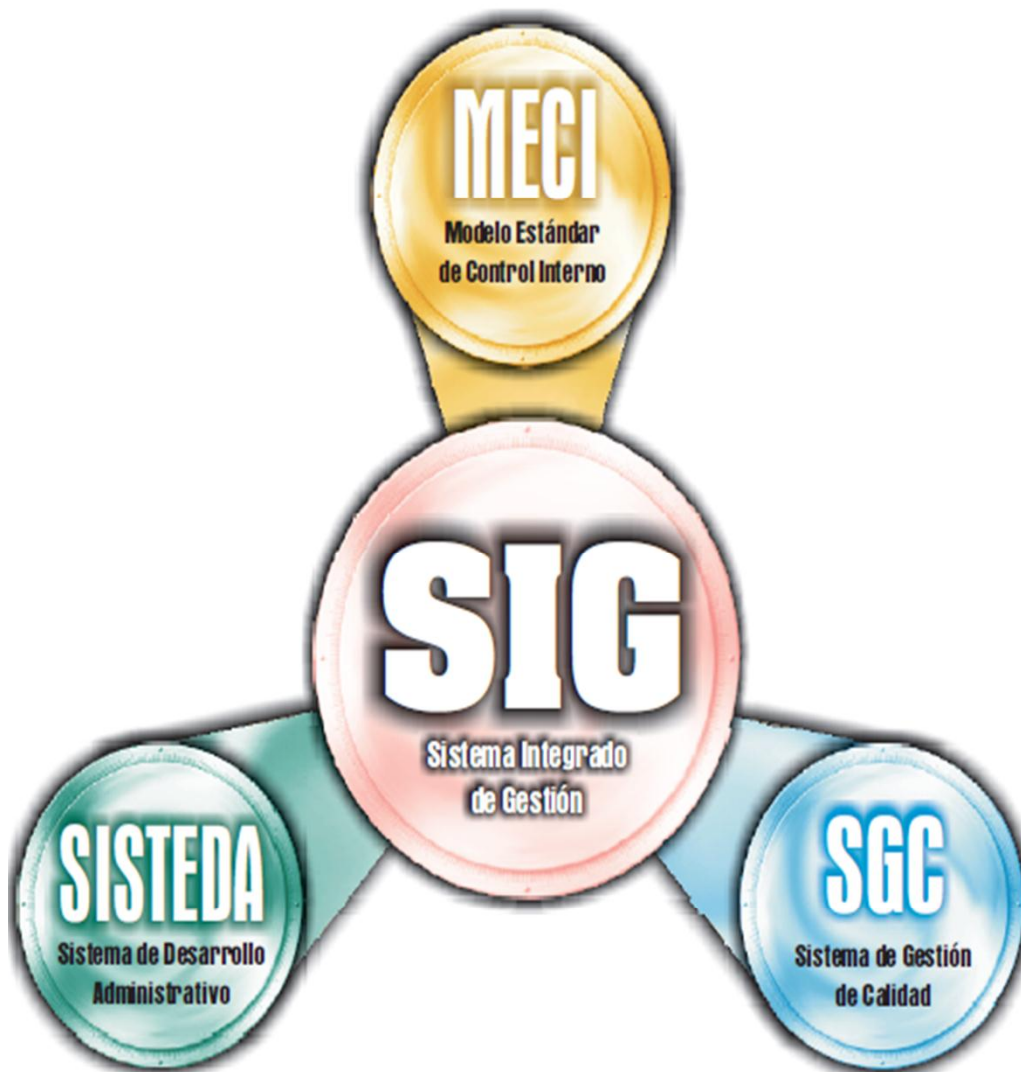
El Ejército como Sistema de Gestión



Conceptualización



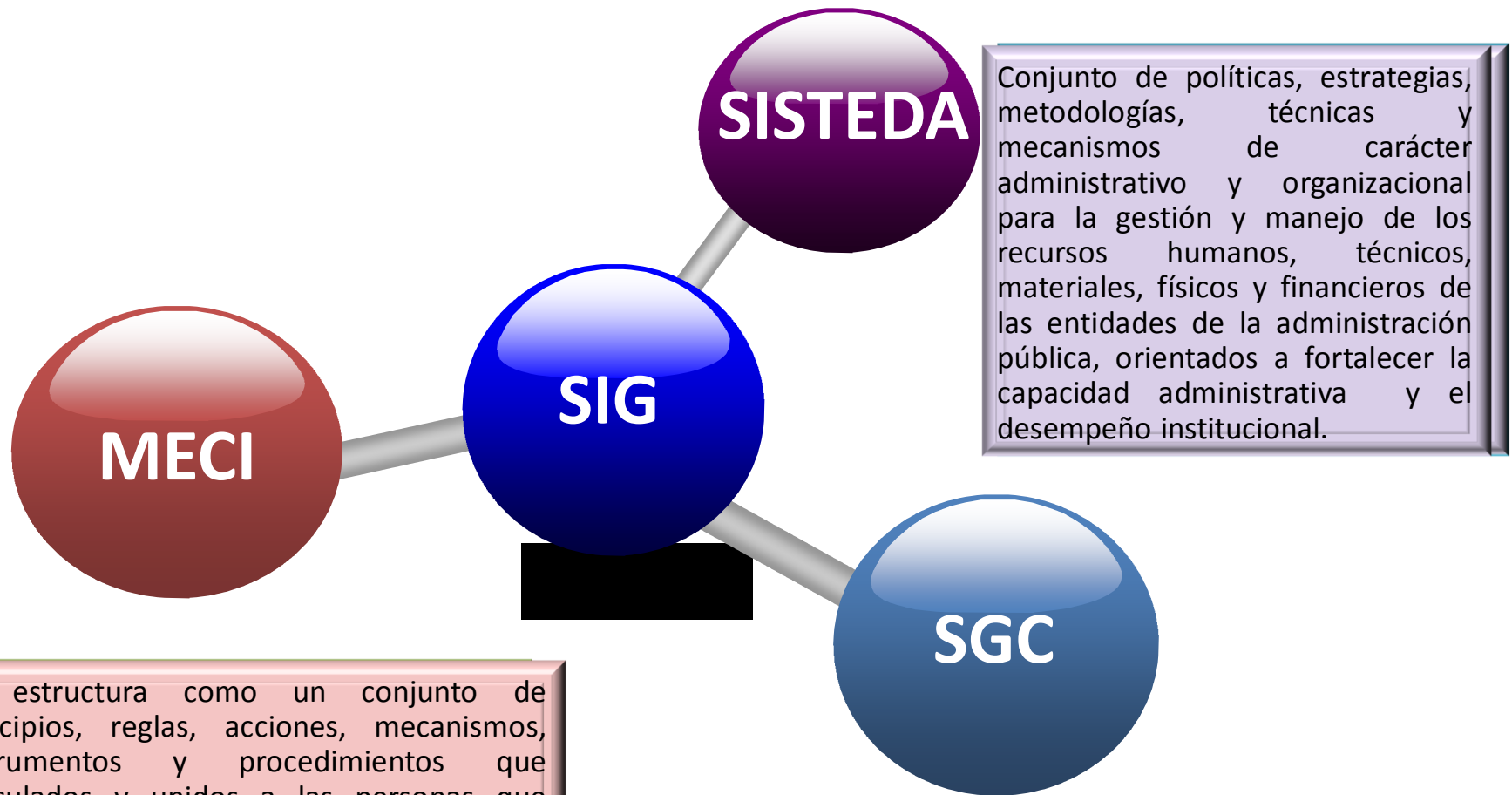
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN



El Sistema Integrado de Gestión es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que tiene por objetivo orientar y fortalecer la gestión, dar dirección, articular y alinear conjuntamente los requisitos de los subsistemas que lo componen (Modelo Estándar de Control Interno, Gestión de calidad, Gestión de Desarrollo Administrativo, entre otros). (Fuente: MANUAL DE CALIDAD DE LEJÉRCITO).

El SIG lo conforman los sistemas implementados en el sector público, para procurar que la Administración Pública sea más cercana al ciudadano y cumpla los fines propuestos, con eficacia, eficiencia y efectividad.

Definición de los Sistemas de Gestión



Finalidad de los Sistemas de Gestión

Configuración de una estructura para el control de la estrategia, la gestión y la evaluación, orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales y contribución a los fines esenciales del Estado:

1. Servir a la comunidad.
2. Promover la prosperidad general
3. Garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución
4. Facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación
5. Defender la independencia nacional
6. Mantener la integridad territorial
7. Asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

se enfoca en la administración y definición de acciones para mejorar el desempeño de las entidades, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios.

SGC

MECI

Finalidad Integrada SIG

SISTEDA

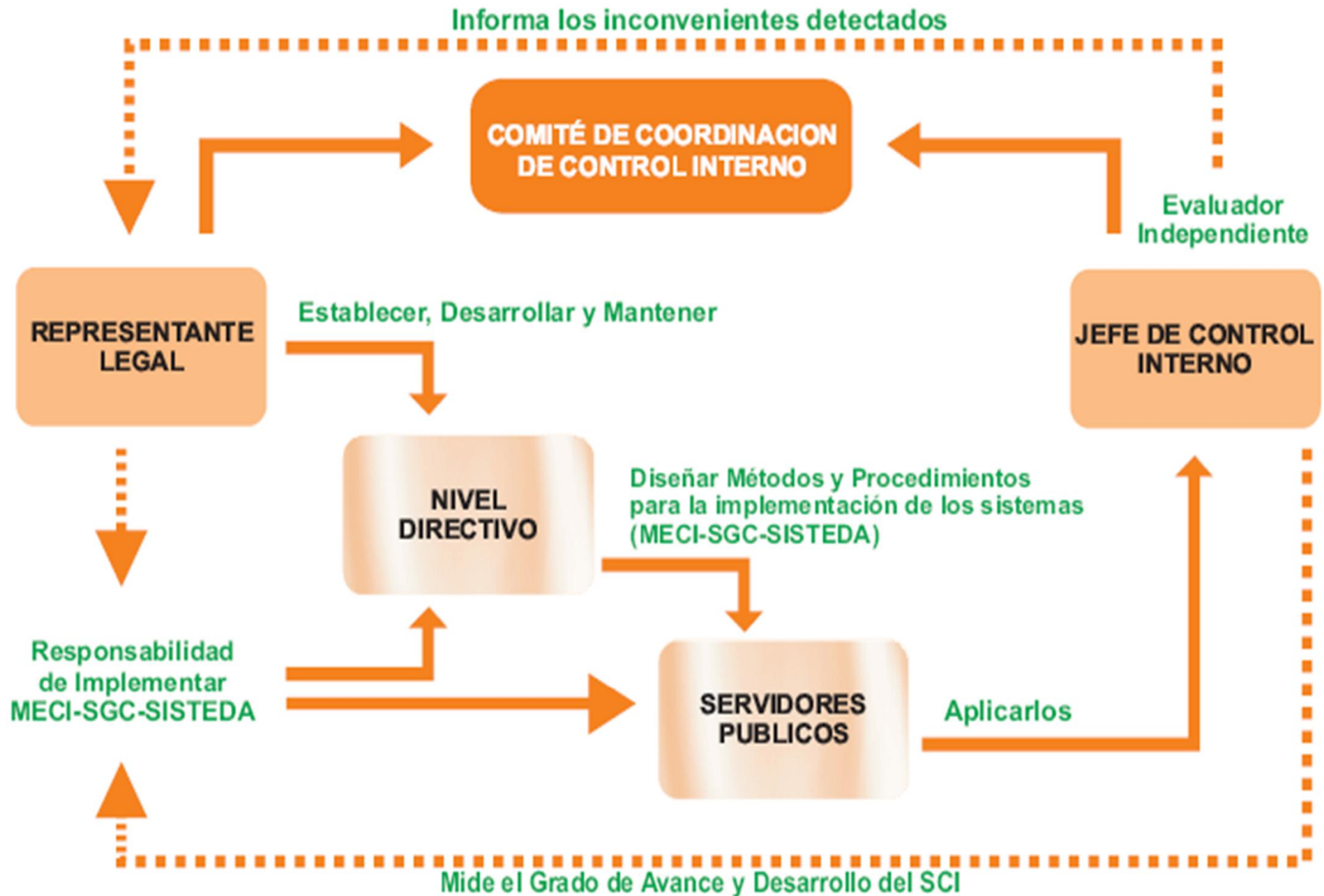
Centra su propósito en la planeación de la gestión estatal del orden nacional, como un proceso de mejoramiento permanente y planeado para la buena gestión y uso de los recursos

La articulación de estos sistemas permite a las entidades públicas fortalecer:

- Ç La capacidad administrativa
- Ç El desempeño institucional
- Ç La gestión de los principales recursos de la entidad: humanos, físicos, financieros, tecnológicos.
- Ç Optimizar los recursos
- Ç Los procesos y procedimientos
- Ç Planeación de la entidad

La planeación y formulación articulada debe ser coherente para evitar la duplicidad de acciones para el logro de los objetivos comunes.

Roles y Responsabilidades





Estructura de Integración

Estructura MECI - SGC- SISTEDA



- 2 Módulos
- 1 Eje Transversal
- 6 Componentes
- 13 Elementos de Control.



NTCGP 1000

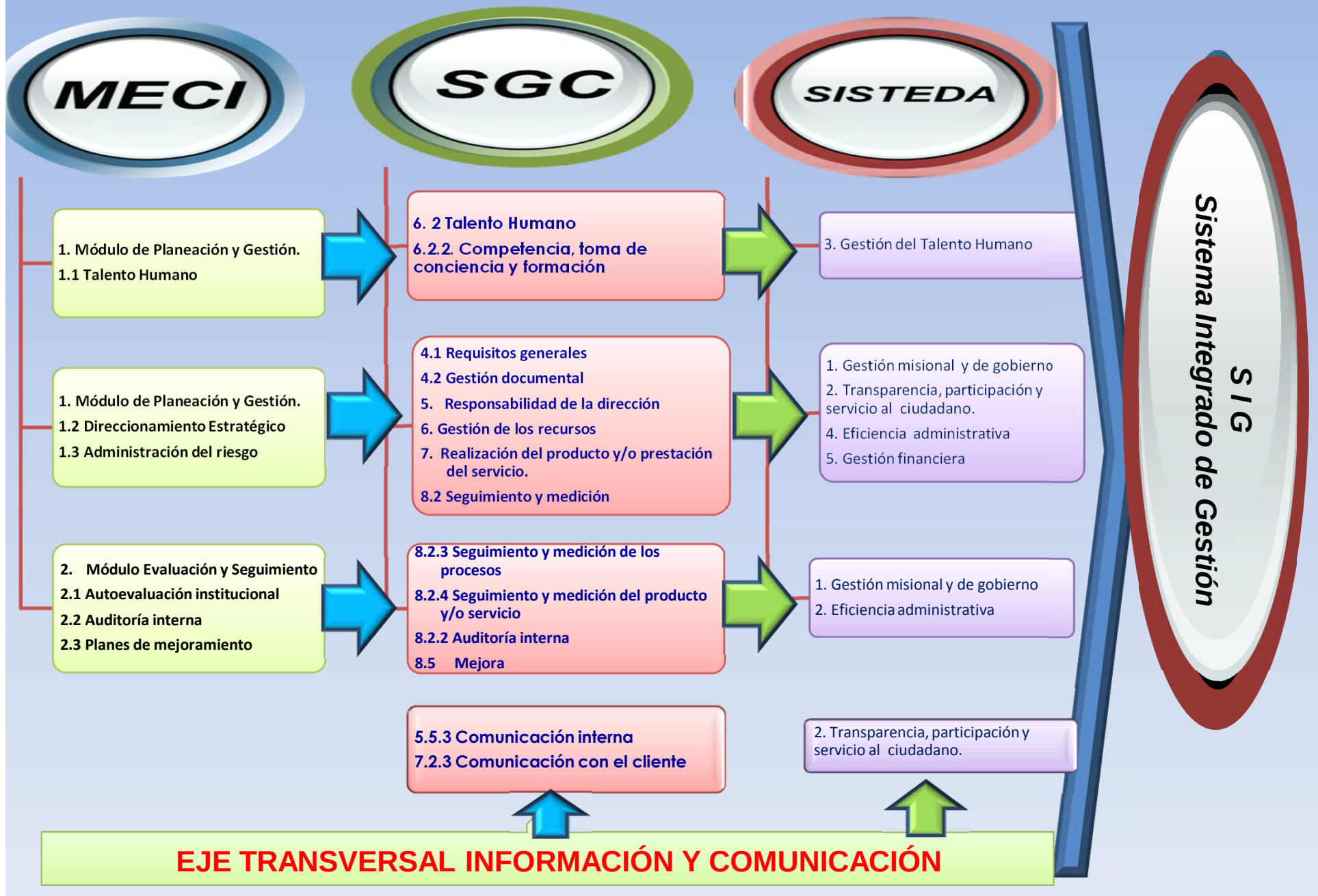
Doscientos cuarenta y dos (242) requisitos normativos, divididos en:
Ocho (8) capítulos
Tres primeros capítulos (3) generales
Cinco (5) específicos



Políticas de desarrollo administrativo:

1. Gestión misional y de Gobierno
2. Transparencia, participación y servicio al ciudadano
3. Gestión del Talento Humano.
4. Eficiencia administrativa
5. Gestión Financiera

Interrelación de los Sistemas



Funcionamiento



El funcionamiento aislado de estos sistemas, genera desgaste de recursos, duplicidad de actividades y dificultades en su desarrollo.



**ARTICULACIÓN
SISTEMAS DE GESTIÓN
Y CONTROL**



El funcionamiento integrado permite optimizar recursos y simplificar trámites, para lograr mayor eficacia, eficiencia y efectividad.



Estructura MECI

MECI1000: 2014



MODULOS

1. PLANEACIÓN Y GESTIÓN

2. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

COMPONENTES

1.1 Talento humano

1.2 Direccionamiento estratégico

1.3 Administración del riesgo

2.1 Autoevaluación institucional

2.2 Auditoría interna

2.3 Planes de mejoramiento

ELEMENTOS

1.1.1 Acuerdos, compromisos y protocolos éticos.
1.1.2 Desarrollo del talento humano

1.2.1 Planes, programas y proyectos
1.2.2 Modelo de operación por procesos
1.2.3 Estructura organizacional
1.2.4 Indicadores de gestión
1.2.5 Políticas de Operación

1.3.1 Políticas de administración del riesgo.
1.3.2 Identificación del riesgo.
1.3.3 Análisis y valoración del riesgo.

2.1.1 Autoevaluación del control y gestión.

2.2.1 Auditoría interna

2.3.1 Plan de mejoramiento.

3.EJE TRANSVERSAL
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
3.1 Información y Comunicación Externa
3.2 Información y Comunicación Interna
3.3 Sistemas de Información y Comunicación

NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

NTCGP 1000

1. INTRODUCCIÓN

- 1.1 Generalidades
- 1.2 Principios de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.
- 1.3 Compatibilidades con otros sistemas de gestión, de control, normas y políticas.
- 1.4 Aclaraciones relativas a la primera actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

2. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

- 2.1 Objeto
- 2.2 Aplicación

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

- 4.1 Requisitos generales
- 4.2 Gestión documental

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

- 5.1 Compromiso de la dirección
- 5.2 Enfoque al cliente
- 5.3 Política de calidad
- 5.4 Planificación

- 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación
- 5.6 Revisión por la dirección

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

- 6.1 Provisión de recursos
- 6.2 Talento humano
- 6.3 Infraestructura
- 6.4 Ambiente de trabajo

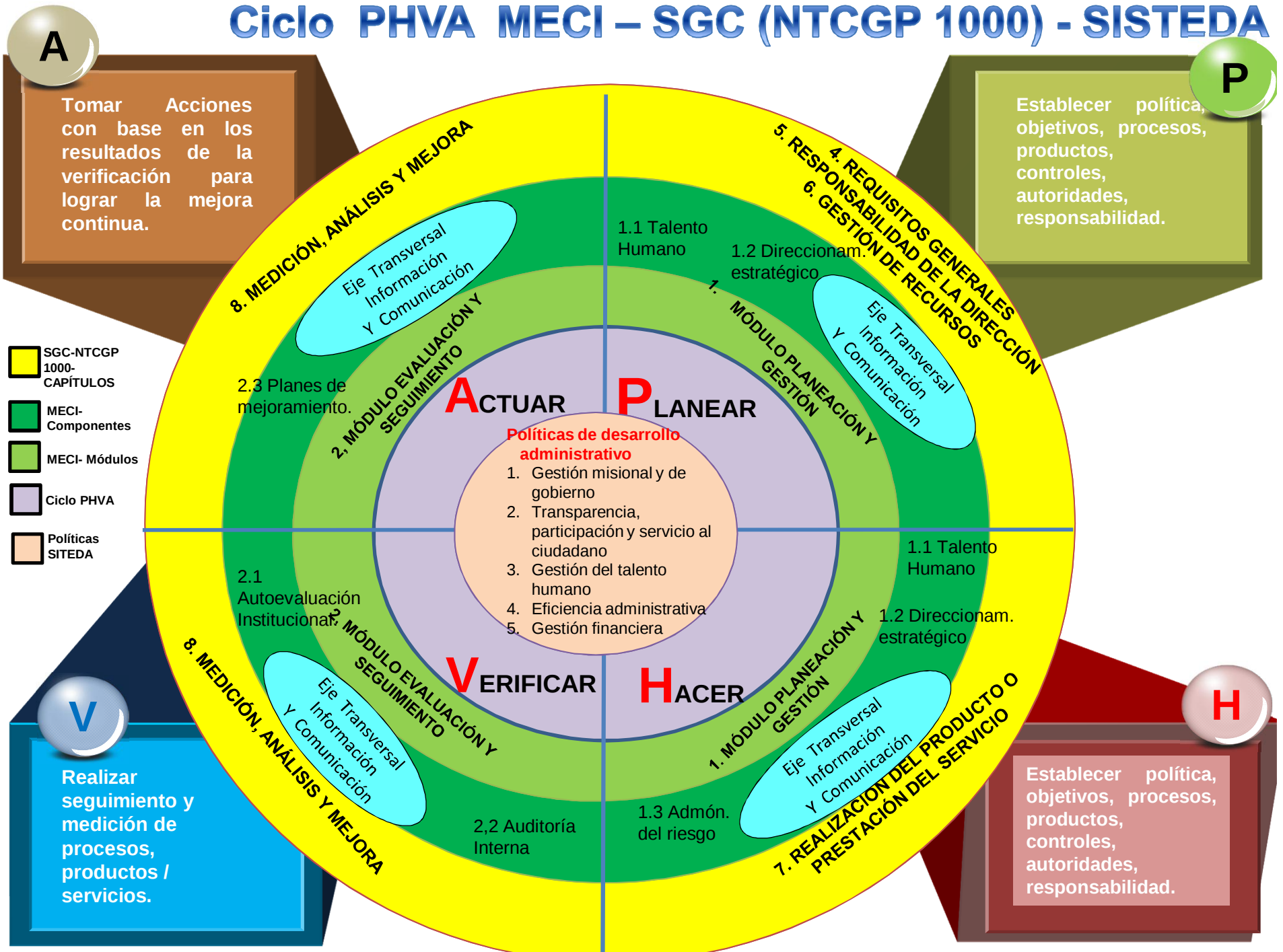
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- 7.1 Planificación de la realización del producto o prestación del servicio
- 7.2 Procesos relacionados con el cliente
- 7.3 Diseño y Desarrollo
- 7.4 Adquisición de Bienes y Servicios
- 7.5 Producción y prestación del servicio
- 7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

- 8.1 Generalidades
- 8.2 Seguimiento y medición
- 8.3 Control del producto y/o servicio no conforme
- 8.4 Análisis de datos
- 8.5 Mejora

Ciclo PHVA MECI – SGC (NTCGP 1000) - SISTEDA





Funcionamiento del SIG en el Ejército



EL PLANEAR -SIG

PLANEAR

Proyectar y establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la entidad.

En el MECI, el Módulo de Planeación y Gestión define la ruta que la entidad debe seguir para el logro de los objetivos institucionales.

Se establecen los objetivos estratégicos

Se fijan las condiciones en que se desarrollarán los procesos, bajo parámetros de eficacia, eficiencia y efectividad.

En el SGC, se realiza la planeación a través de:

Identificación de las necesidades del usuario

Establecimiento de directrices de calidad

Configuración de la política de calidad

Definición de objetivos de calidad

Definición de indicadores y planes de acción

Nota: Los numerales en cada ítem corresponden en el SGC al capítulo correspondiente y en el MECI al establecido en el manual técnico por el Departamento Administrativo de la Función pública - DAFP

Módulo de Planeación y Gestión

MECI

SGC

PRODUCTO

Componente: 1.1 TALENTO HUMANO

Elemento 1.1.1 Acuerdos, compromisos y protocolos éticos

Declaraciones explícitas en relación con las **conductas de los servidores públicos, acordadas en forma participativa** para la consecución de los propósitos de la Institución, manteniendo la **coherencia de la gestión con los principios Constitucionales**.

1.2 j) Principio de
transparencia
6.2 Talento humano

6.2.2 Competencia,
toma de conciencia y
formación.

Principios

- Respeto por la Constitución y la Ley
- Honor Militar
- Disciplina
- Respeto por los Derechos Humanos y acatamiento del DIH
- Ética en todas las actuaciones
- Compromiso

Valores

- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Valor
- Prudencia
- Constancia

Decálogo de la disciplina

1. Seré un líder para mi Institución, mi familia y la sociedad.
2. Obedeceré y acataré leyes y normas que nos rigen.
3. Actuaré correctamente haciendo respetar los derechos del ciudadano.
4. Cumpliré las órdenes de mis superiores siempre que sean legítimas.
5. Cumpliré en forma puntual mis obligaciones y mis deberes.
6. Portaré correctamente y con orgullo las insignias militares.
7. Trataré correctamente a la población y el enemigo rendido, a mis superiores y subalternos.
8. Seré ejemplo de conducta en el cumplimiento del deber.
9. Obraré con ética militar, principios y valores que nos rigen.
10. Seré siempre un soldado defensor y sostén de la democracia.

Módulo de Planeación y Gestión

MECI

SGC

PRODUCTO

Componente: 1.1 TALENTO HUMANO

Elemento 1.1.2 Desarrollo del talento humano

Compromiso de la Institución con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del personal. Procesos y prácticas de Talento Humano en forma articulada a los demás procesos de gestión, de tal forma que exista coherencia entre el desempeño del personal y las estrategias de la Institución, así como una conciencia de control

6.2 Talento humano

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación.

- Planeación de recursos Humanos
- Selección de personal
- Inducción (Directiva de inducción)
- Capacitación (Directiva de capacitación)
- Evaluación del desempeño. Reglamentación Institucional para la evaluación del desempeño del personal militar y civil.
- Políticas, procesos y procedimientos para la administración de personal, establecidos en Reglamentos, Directivas y Circulares.
- Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para asignación de cargos con base en los perfiles y requisitos establecidos.
- Programas de Formación y Capacitación debidamente aprobados, para el personal Militar a través de las Escuelas.
- Directrices Plan de Moral y Bienestar

Módulo de Planeación y Gestión

MECI

SGC

PRODUCTO

Componente: 1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Elemento 1.2.1 Planes, Programas y proyectos

Elemento de Control, que permite modelar la **proyección de la Entidad Pública** a corto, mediano y largo plazo e impulsar y guiar sus actividades **hacia las metas y los resultados previstos**, considera la planeación como un proceso dinámico y sistemático que le permite a las entidades públicas proyectarse a largo, mediano y corto plazo.

5.2 Enfoque al cliente

5.3 Política de calidad

5.4 Planificación
5.4.1 Objetivos de calidad
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

6.1 Provisión de recursos

6.4 Ambiente de trabajo

7.1 Planificación de la realización del producto y/o prestación del servicio.

7.4 Adquisición de bienes y servicios

A NIVEL INSTITUCIONAL

- Ç Política de calidad del Ejército
- Ç Objetivos de calidad del Ejército
- Ç Guía de Planeamiento Estratégico
- Ç Plan de Campaña
- Ç Plan de Moral y Bienestar.
- Ç Plan de Adquisiciones

NIVEL UNIDADES OPERATIVAS MAYORES, MENORES, TÁCTICAS Y EQUIVALENTES

- | | |
|--|--|
| Ç Plan de Acción Anual | Ç Plan Gema (Control localidades) |
| Ç Plan de Moral y Bienestar | Ç Plan Candado (Cierres viales) |
| Ç Plan de Licenciamientos | Ç Plan Radar (Pistas Aéreas) |
| Ç Plan Pastoral | Ç Plan República (Infraestructura económica) |
| Ç Plan de incorporaciones | Ç Plan Democracia (Seguridad Electoral) |
| Ç Plan de Búsqueda de información (Inteligencia) | Ç Plan Administrativo Anual |
| Ç Plan de evacuación | Ç Plan de Mantenimiento Anual |
| Ç Plan de Reacción y Contraataque | Ç Plan de Adquisiciones y Abastecimientos |
| Ç Plan de instrucción y Entrenamiento | Ç Plan de Inversión de Fondo Interno |
| Ç Plan de Campaña (Misiones Tácticas) | Ç Plan de Inversión Partidas Especiales |
| Ç Plan Tricolor. | Ç Plan de siniestros y desastres naturales. |
| Ç Plan de seguridad (Cuartel) | Ç Plan de Actividades Ocasionales (Visitas, Ceremonias, entre otros) |
| Ç Plan Coraza (Seguridad instalaciones). | |
| Ç Plan Ruta (Seguridad de personajes) | |

Módulo de Planeación y Gestión

MECI

SGC

PRODUCTO

Elemento 1.2.2 Modelo de operación por procesos

Estándar organizacional que soporta la operación de la Entidad Pública, armonizando con **enfoque sistémico la Misión y Visión Institucional**, orientándola hacia una **Organización por Procesos**, los cuales en su **interacción, interdependencia y relación causa-efecto** garantizan una ejecución eficiente y el cumplimiento de los objetivos de la Entidad y lograr la estandarización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a la misión y objetivos.

4.1 Requisitos generales

4.2 Gestión documental

- **Mapa de macroprocesos:**
 - Estratégicos:** fijan políticas, estrategias, objetivos y comunicación de la organización
 - Misionales:** proporcionan el resultado, son la razón de ser de la organización.
 - De apoyo:** son el soporte de los procesos, estratégicos, misionales y de evaluación.
 - De evaluación:** permiten medir, analizar la eficacia y eficiencia y efectividad.
- Mapa despliegue macroprocesos
- Caracterización de procesos

Módulo de Planeación y Gestión

MECI

SGC

PRODUCTO

Elemento 1.2.3 Estructura organizacional

Elemento de Control, que **configura integral y articuladamente los cargos, las funciones, las relaciones y los niveles de responsabilidad y autoridad** en la Institución, permitiendo dirigir y ejecutar los procesos y actividades de conformidad con la Misión.

5.1 Compromiso de la
dirección

5.5 Responsabilidad,
autoridad y comunicación

➤ Tablas de organización y equipo - TOE

Muestran la **forma como se encuentran constituidas las Unidades y Dependencias** en general que forman parte del Ejército Nacional, en cuanto a su **misión, organización, capacidades y dotaciones**.

➤ Estructura orgánica Comando del Ejército:

Jefaturas, direcciones, secciones.

➤ Organización del Ejército:

- ☞ Comando del Ejército
- ☞ Unidades Operativas Mayores - Divisiones
- ☞ Unidades Operativas Menores – Brigadas
- ☞ Unidades Tácticas – Batallones
- ☞ Unidades especiales
- ☞ Escuelas de formación y capacitación

➤ Estructura orgánica Unidades

- ☞ Estado Mayor
- ☞ Plana Mayor
- ☞ Compañías, pelotones, escuadras

➤ Planta de personal

➤ Manual de funciones y competencias laborales

Módulo de Planeación y Gestión

Componente: 1.3 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

MECI

SGC

PRODUCTO

Elementos:
 1.3.1 Políticas de administración de riesgos
 1.3.2 Identificación de riesgos
 1.3.3 Análisis y valoración de riesgos

Elementos que permiten evaluar aquellos **eventos negativos, internos y externos, que pueden afectar el logro de los objetivos** institucionales. Requieren confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, esto se hace con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos

4.1 g) Establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados.

5.6 Revisión por la dirección
 5.6.2 h) Los resultados de la gestión realizada sobre los riesgos identificados.

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio
 g) Los riesgos de mayor probabilidad e impacto.

8.5.3 Acción preventiva

- **Directiva Administración de riesgos** del Ejército, bajo la metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP
- **Mapas de riesgos** donde se determinan:
 - Causas:** factores internos y externos generadores de riesgo.
 - Identificación de riesgos:** información relacionada con la definición del riesgo, descripción y efecto (consecuencia).
 - Análisis de riesgos:** probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos identificados, calificándolos y evaluándolos para establecer el nivel de riesgo (zona de riesgo baja, moderada alta o extrema).
 - Valoración de riesgos:** identificación de los controles existentes, confrontándolos con la evaluación del riesgo realizada, para establecer los de mayor impacto.
 - Manejo de los riesgos:** con base en la valoración de los riesgos se establecen las opciones de manejo, acciones preventivas, responsables, cronograma e indicadores.
- **Política de administración del riesgo:** identifica las opciones para tratar y manejar los riesgos, tomar decisiones adecuadas y fijar lineamientos de la administración del riesgo.



HACER

Implementar los procesos y procedimientos establecidos.

En el MECI, el hacer parte del modelo de operación por procesos, planteándose formas de trabajo evolutivo.

En esta etapa, se materializan los procesos, se controlan y se genera nuevo conocimiento, a través de las actividades de control, la información y la comunicación.

El hacer en el SGC, se refleja en la medida en que se cumplan los requisitos de calidad establecidos en la NTCGP 1000, se controle adecuadamente la operación de la entidad durante la realización del producto y/o prestación del servicios

Nota: Los numerales en cada ítem corresponden en el SGC al capítulo correspondiente y en el MECI al establecido en el manual técnico por el Departamento Administrativo de la Función pública - DAFP

Módulo de Planeación y Gestión

MECI

SGC

PRODUCTO

Componente: 1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Elemento
1.2.5
Políticas de
operación

Guías de acción para la implementación de las estrategias de ejecución de la Entidad Pública; define los **límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la función, los planes, los programas, proyectos y políticas de administración del riesgo** previamente definidos por la Fuerza.

4.2.2 Manual de calidad

5.3 Política de calidad

5.5.3 Comunicación
interna7.2.2 Revisión de los
requisitos relacionados
con el producto y/o
servicio

Ejecutar lo planeado en:

- Guía de planeamiento que emite el Comandante del Ejército, donde se incluyen entre otras, políticas de:
 - ☞ Personal
 - ☞ Inteligencia
 - ☞ Operaciones
 - ☞ Instrucción y entrenamiento
 - ☞ Logística
 - ☞ Acción Integral
 - ☞ Derechos Humanos y DIH
 - ☞ Control Interno y Sistema de Gestión de calidad.
- Sumario de órdenes permanentes – SOP
- Política de Calidad
- Política de administración de riesgos
- Política de comunicación
- Manual de calidad del Ejército
- Políticas de Comando en las Unidades

Módulo de Planeación y Gestión

MECI

SGC

PRODUCTO

**Elemento
1.2.5
Políticas de
operación**

**5.1 Compromiso de la
dirección**

**5.5.1 Responsabilidad y
autoridad**

Incluye también las diferentes formas adoptada por el **nivel directivo** para guiar u orientar las acciones de la Institución, generando **autoridad, confianza, demostrando capacidad, conocimiento, compromiso con el CONTROL** y el cumplimiento de la Misión, Visión, Planes y Programas, buen trato y utilización transparente y eficiente de los recursos.

- Organización piramidal y jerarquizada
- Líneas de autoridad, niveles de responsabilidad y conducto regular claramente definidos en todos los niveles.
- Reuniones periódicas de Comandantes, con un cubrimiento total de la Organización, para retroalimentar el cumplimiento de los Planes de Acción y tomar decisiones en forma oportuna.
- Programas Radiales del Comandante del Ejército con los Comandantes de Unidad Operativa Mayor y así en todos los niveles del mando, para impartir normas, órdenes e instrucciones.
- Reuniones de Estado Mayor y Plana Mayor, para coordinar, planear, impartir instrucciones y tomar decisiones.
- Formaciones con el personal presididas por la alta Dirección. (Comandantes y Segundos Comandantes).
- Reuniones del Subcomité Central, Regional y Local de Control Interno. (Se consideran cubiertas por las reuniones de Estado Mayor y Plana Mayor)

Módulo de Planeación y Gestión

MECI

SGC

PRODUCTO

Componente: 1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Elemento 1.2.2 Modelo de operación por procesos

Este elemento incluye en el hacer los procedimientos entendidos como el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para **cumplir con las actividades de un proceso**, controlando las acciones que requiere la operación de la Entidad Pública. Establecen los **métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y la autoridad** en la ejecución de las actividades.

4. Gestión de calidad

4.2.1 Generalidades c) Los procedimientos documentados...

4.2.2 Manual de la calidad b) Los procedimientos documentados establecidos para el SGC...

- Procedimientos documentados con base en los procesos
- Reglamentos, Manuales Operacionales y Administrativos del Ejército.
- **Directivas permanentes o transitorias de cada área como:**
 - ☞ Personal
 - ☞ Inteligencia
 - ☞ Operaciones
 - ☞ Administración y Logística
 - ☞ Acción Integral
 - ☞ Directivas Técnicas: armamento, transportes, intendencia, entre otras.
 - ☞ Derechos Humanos
 - ☞ Ingenieros
- **Procedimientos obligatorios NTCGP 1000:**
 - ☞ Control de documentos
 - ☞ Control de registros
 - ☞ Producto y/o servicio no conforme
 - ☞ Auditoría interna
 - ☞ Acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Módulo de Planeación y Gestión

Componente: 1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

MECI

SGC

PRODUCTO

**Elemento
1.2.2
Modelo de
operación por
procesos**

Incluye también en el “Hacer” los manuales de procedimientos, entendidos como un medio de autorregulación interna que contiene la **forma de llevar a cabo los procedimientos de la Entidad** Pública, convirtiéndose en una guía de uso individual y colectivo propiciando la **realización del trabajo bajo un lenguaje común** a todos los Servidores Públicos.

4.2.1 Generalidades
c) Los procedimientos documentados...

4.2.2 Manual de la calidad
b) Los procedimientos documentados establecidos para el SGC...

- Procedimientos
- Directivas
- Reglamentos
- Manuales
- Manual de calidad

Módulo de Planeación y Gestión

MECI

Elemento 1.3.3 Análisis y valoración de riesgos

Si bien se enmarca la administración de riesgos fundamentalmente en el Planear, tiene también para el Hacer compromisos importantes en cuanto al manejo de los controles entendidos como el Conjunto de **acciones o mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto** de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de los procesos, requeridos para el logro de los objetivos de la Entidad Pública.

Para ello se requiere confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, esto se hace con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos

SGC

4.1 Requisitos generales
g) Establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados...

4.2 Gestión documental
4.2.3 Control de documentos
4.2.4 Control de registros

7.3 Diseño y desarrollo

7.4.3 Verificación de los productos y/o servicios adquiridos

7.5 Producción y prestación del servicio

7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición.

8.3 Control del producto y/o servicio no conforme

8.5.2 Acción correctiva
8.5.3 Acción preventiva

PRODUCTO

Actividades tendientes a verificar, revisar, proteger, vigilar, supervisar, inspeccionar y confrontar. Ejemplos:

Orden del día
Actas de entrega y recibo por rotación del personal.
Actas de revisión de la nómina
Informe de novedades de personal INPER
Planillas de pasajes y viáticos
Diario de informaciones.
Registro Cooperantes
Misiones de Trabajo
Informe de Situación de Tropas
Diario de Operaciones
Horarios y Cronogramas de Instrucción
Libros de control vehículos, combustible, repuestos, oficial de servicio, minuta Comandante de Guardia entre otros.
Control Cargos Unidades Fundamentales
Órdenes de Suministro
Legalización préstamos de Munición
Actas de Reintegro de Repuestos
Tablas de Abordo
Folio de vida vehículos
Arqueos de Caja Menor y de Tesorería
Conciliaciones Bancarias
Verificaciones Contables selectivas: Depreciación activos Fijos, Clasificación Contable y Presupuestal, Acreedores Varios, Cuenta Responsabilidades
Pruebas Selectivas Almacenes.
Etc

Módulo de Planeación y Gestión

MECI

SGC

PRODUCTO

Elemento
1.2.4
Indicadores de
gestión

Conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la Entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstas.

En conjunto se definen como uno de los principales mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda entidad pública.

8.2.3 Seguimiento y
medición de los procesos

8.4 Análisis de datos

- Ç Tableros de control
- Ç Indicadores estratégicos en el BSC
- Ç Indicadores para la medición del Plan de Acción
- Ç Indicadores para seguimiento a las acciones de mitigación de riesgo
- Ç Indicadores de desempeño de los procesos (Seguimiento de indicadores)
- Ç Informes de Gestión y Resultados
- Ç Resultados de evaluaciones internas y externas



El eje transversal SIG (la información y comunicación).

EL EJE TRASVERSAL

La información y comunicación se emplea en las cuatro etapas del ciclo administrativo, PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)

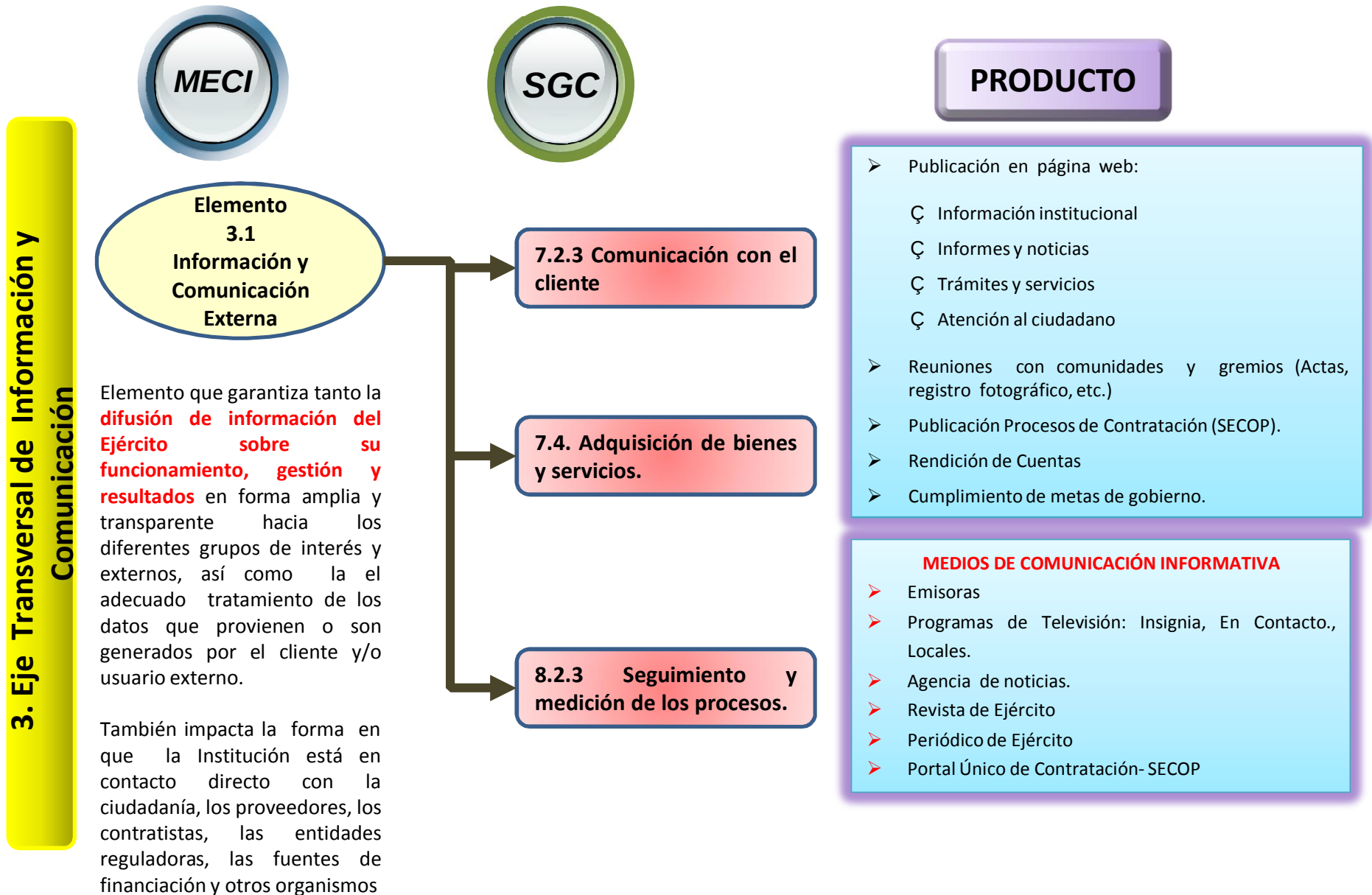
La Información y Comunicación es un eje transversal a los Módulos de Control del Modelo, dado que en la práctica las Fuerza lo utiliza durante toda la ejecución del ciclo PHVA; de tal manera, que complementa y hace parte esencial de la implementación y fortalecimiento de los Módulos en su integridad.

La Información y Comunicación tiene una dimensión estratégica fundamental por cuanto vincula a la entidad con su entorno y facilita la ejecución de sus operaciones internas, dándole al usuario una participación directa en el logro de los objetivos. Es un factor determinante, siempre y cuando se involucre a todos los niveles y procesos de la Institución.

Nota: Los numerales en cada ítem corresponden en el SGC al capítulo correspondiente y en el MECI al establecido en el manual técnico por el Departamento Administrativo de la Función pública - DAFP

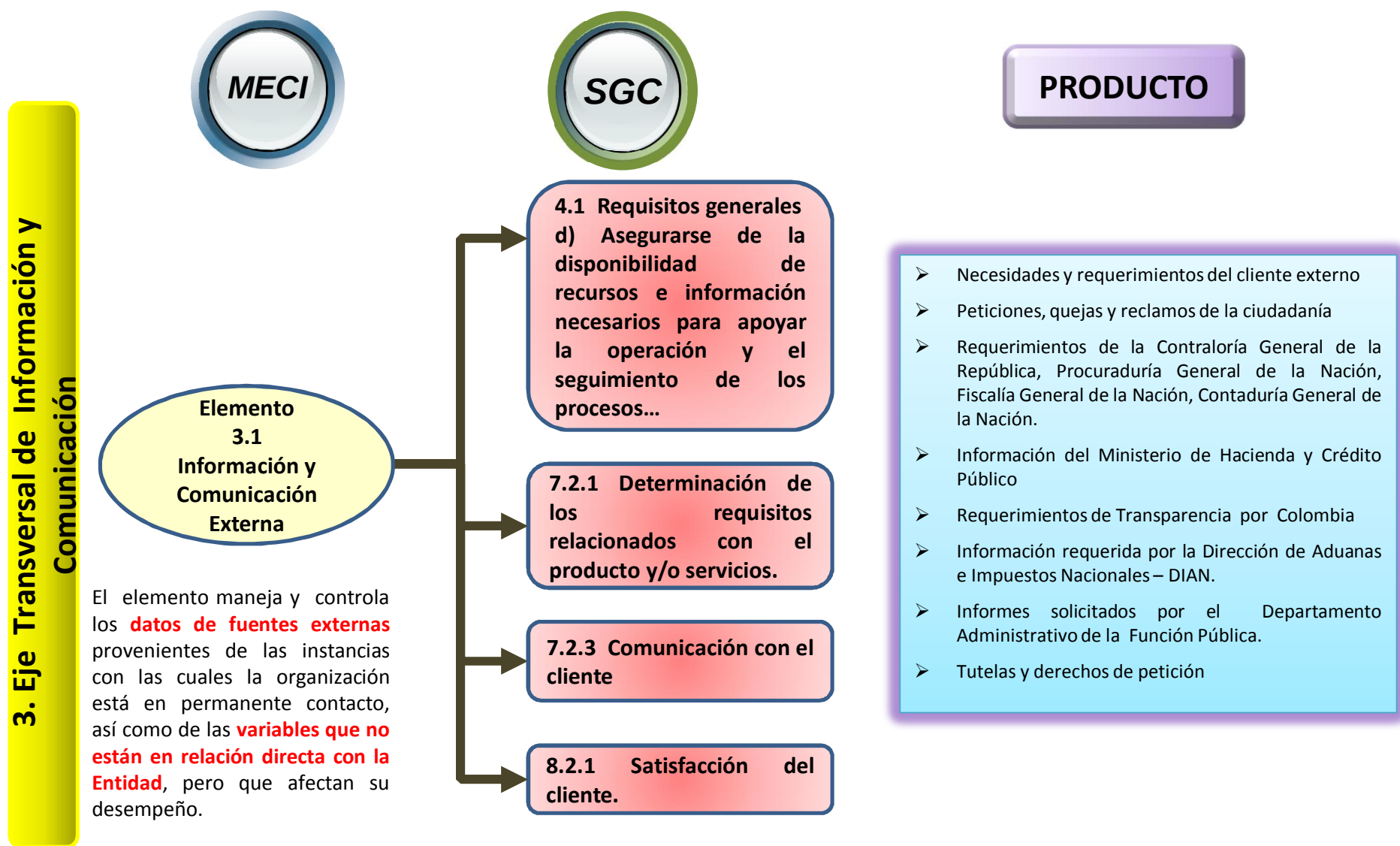
El eje transversal SIG (la información y comunicación).

Eje Transversal de Información y Comunicación



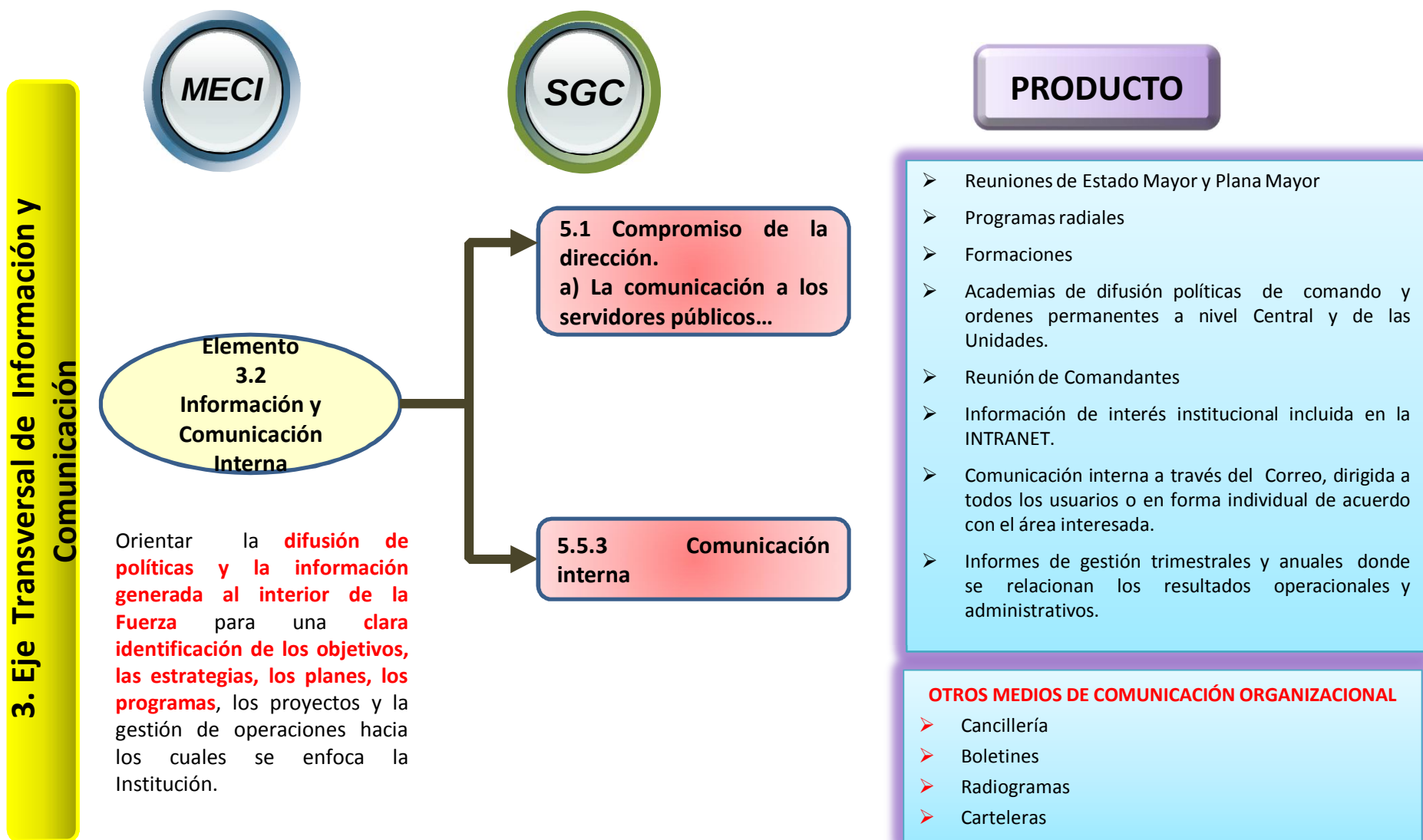
El eje transversal SIG (la información y comunicación).

Eje Transversal de Información y Comunicación



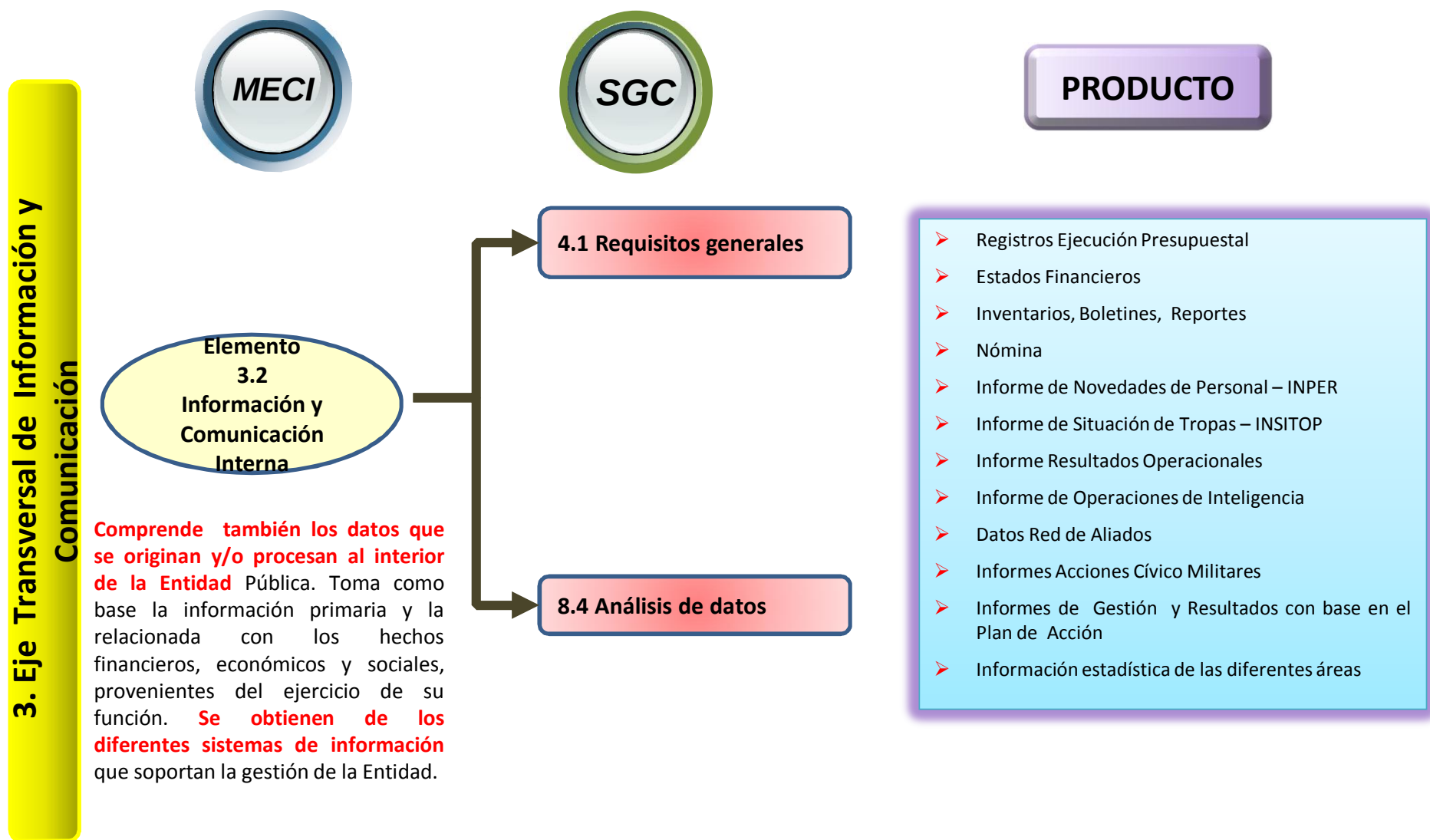
El eje transversal SIG (la información y comunicación).

Eje Transversal de Información y Comunicación



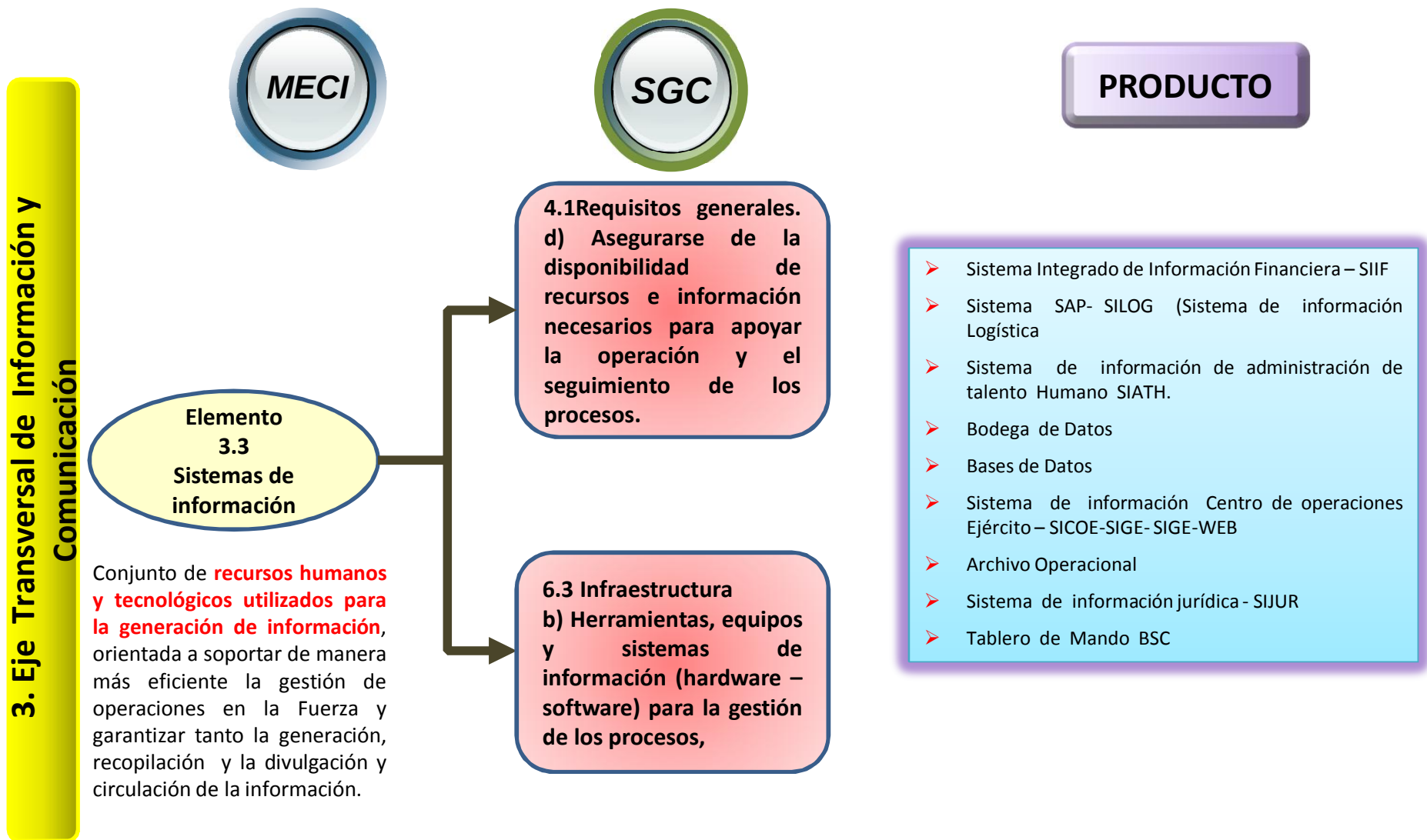
El eje transversal SIG (la información y comunicación).

Eje Transversal de Información y Comunicación



El eje transversal SIG (la información y comunicación).

Eje Transversal de Información y Comunicación





EL VERIFICAR -SIG

VERIFICAR

Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos establecidos para el producto y/o servicio, e informar sobre los resultados.

En el MECI, La verificación se concentra en el Módulo de Evaluación y Seguimiento que tiene como finalidad adelantar las actividades para determinar el estado de un elemento, frente a un parámetro previamente establecido, de tal modo que se puedan establecer acciones que permitan el cierre de las diferencias presentadas.

En el SGC, se aplica el capítulo relacionado con la medición, análisis y mejora.

El seguimiento, la medición y la verificación, son las formas que permiten la evaluación de un sistema, estableciendo el grado de cumplimiento y conformidad de requisitos y elementos, convirtiendo la evaluación en un elemento transversal en gestión y control.

Nota: Los numerales en cada ítem corresponden en el SGC al capítulo correspondiente y en el MECI al establecido en el manual técnico por el Departamento Administrativo de la Función pública - DAFP

Módulo de Evaluación y Seguimiento

MECI

SGC

PRODUCTO

Elemento 2.1.1 Autoevaluación del control y de la gestión

Basado en un conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, **determina la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable**, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas.

También debe considerarse que **basados en los indicadores de gestión diseñados en los Planes y Programas y en los Procesos** de la Entidad, **permite una visión clara e integral de su comportamiento, la obtención de las metas y de los resultados previstos e identificar las desviaciones** sobre las cuales se deben tomar los correctivos que garanticen mantener la orientación de la Entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales

5.6.2 Información para la
revisión

7.5 Producción y
prestación del servicio.

8.2.3 Seguimiento y
medición de los procesos.

8.2.4 Seguimiento y
medición del producto y/o
servicio.

- Informes trimestrales de **evaluación de gestión y resultados**, con base en las metas propuestas en el Plan de Acción.
- **Aplicación de Indicadores** definidos en los planes de acción, **para medir los resultados alcanzados** de acuerdo con las metas planteadas. (Deben ser conducentes, razonables, entendibles).
- Entrega **Acta de informe de gestión**, de los asuntos y recursos a su cargo, por separación del cargo o al finalizar la administración, a quienes lo sustituyan legalmente en sus funciones. (Ley 951/05 y Resolución No.5674/2005 de la Contraloría General de la República).
- **Medición del desempeño de los procesos** con base en los indicadores diseñados para evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada proceso. (Manual de Procesos y procedimientos).
- **Seguimiento y evaluación a los mapas de riesgos**, en cada una de las áreas y determinar la efectividad de las acciones de mitigación definidas por los responsables de cada proceso.
- **Informes de actividades** por dependencia, como soporte de la gestión adelantada en un lapso determinado.

Módulo de Evaluación y Seguimiento

MECI

SGC

PRODUCTO

Componente: 2.1 AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Elemento
2.1.1
Autoevaluación
del control y de la
gestión

5.6.2 Información para la
revisión

7.5 Producción y
prestación del servicio.

8.2.3 Seguimiento y
medición de los procesos.

8.2.4 Seguimiento y
medición del producto y/o
servicio.

- Aplicación de **listas de verificación** por parte del personal en cada área.
- **Revisiones internas para determinar el funcionamiento de los controles** establecidos. (Actas informes Comisiones administrativas, Actas Reuniones administrativas).
- Aspectos tratados en las reuniones de Estado Mayor y Plana Mayor, sobre el **funcionamiento de las diferentes dependencias**.
- **Responsabilidad de los Jefes de dependencia** sobre el funcionamiento y aplicación de los **puntos de control** definidos en las actividades de los **procesos** y demás mecanismos de control.
- Acciones de mejoramiento con base en la **AUTOEVALUACIÓN** realizada.

Módulo de Evaluación y Seguimiento

MECI

SGC

PRODUCTO

Elemento 2.2.1 Auditoría interna

Elemento de Control, cuyo objetivo es verificar la existencia, **nivel de desarrollo y el grado de efectividad del Control Interno** en el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

Permite realizar un **examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos**, actividades, operaciones y resultados de una Entidad Pública.

8.2.2 Auditoría interna

Internamente:

- Revistas de Inspección en los diferentes niveles:
 - ☞ Inspección General
 - ☞ Divisiones y Brigadas
- Informes de resultado de las inspección

Externamente:

- Auditorias Regulares y Especiales realizadas por la Contraloría General de la República.

- Auditorías internas de calidad
- Auditoría de certificación y seguimiento por parte de una entidad certificadora.
- Informes de los resultados de las auditorías



EL ACTUAR -SIG

ACTUAR

Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Acciones para corregir desviaciones encontradas en, en la dirección estratégica, en la gestión y en los resultados de la entidad, enfocadas al mejoramiento continuo y al cumplimiento de los objetivos institucionales a través de la toma de acciones preventivas, preventivas y de mejora.

El ACTUAR corresponde al Módulo de Evaluación y Seguimiento del MECI, concretamente al componente de planes de mejoramiento y a la mejora continua, acciones preventivas, correctivas y de mejora, contenidas en la NTCGP 1000.

Tiene como finalidad la mejora en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, así como la optimización en el funcionamiento institucional.

El mejoramiento continuo se centra en elevar los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad y genera una cultura de autocontrol, que permita a los servidores públicos planear las correcciones y mejorar en los procesos a su cargo, de acuerdo con las diferencias encontradas entre lo planeado y ejecutado.

Nota: Los numerales en cada ítem corresponden en el SGC al capítulo correspondiente y en el MECI al establecido en el manual técnico por el Departamento Administrativo de la Función pública - DAFP

Módulo de Evaluación y Seguimiento



PRODUCTO

Elemento 2.3.1 Ç Plan de Mejoramiento

Integra las acciones de mejoramiento que debe aplicar la Fuerza y sus procesos para fortalecer integralmente su desempeño, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos con los organismos de control fiscal, control político y los diferentes grupos de interés, en procura de las metas y resultados que garantizan el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

8.5 Mejora
8.5.1 Mejora continua
8.5.2 Acción correctiva
8.5.3 Acción preventiva

➤ Plan de Mejoramiento Consolidado por la Inspección General del Ejército, con base en los Planes suscritos por las Unidades auditadas.

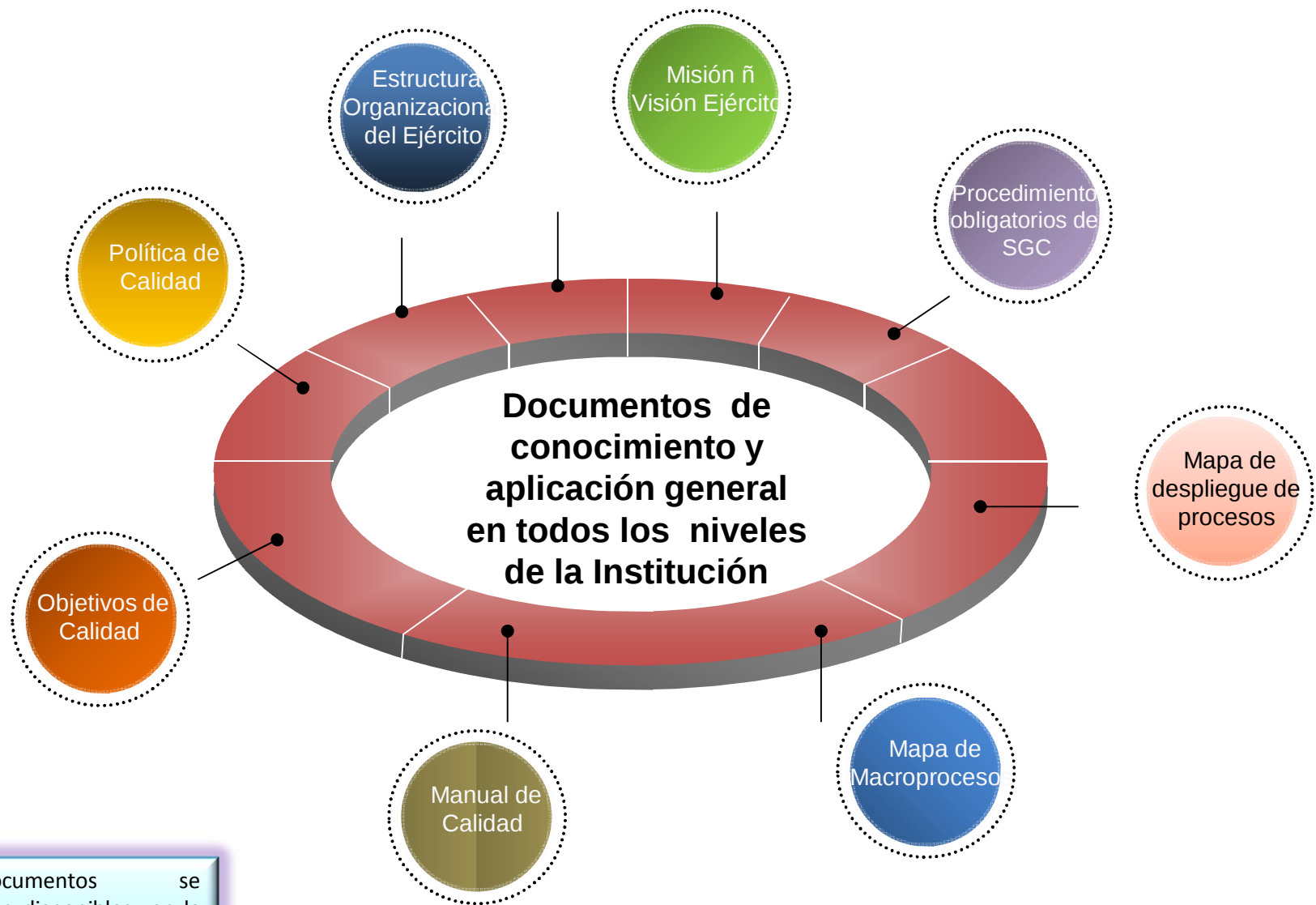
➤ Planes de mejoramiento elaborados por las Unidades inspeccionadas con base en los informes de revista generados por las instancias evaluadoras.

➤ Acciones correctivas, preventivas y de mejora formuladas con fundamento en los informes de Auditorías de Calidad.

➤ Acciones adoptadas por el servidor público, para mejorar el desempeño y cumplir con los objetivos individuales, como:

- Ç Capacitación de acuerdo con el cargo
- Ç Actualización permanente

Información que se debe: Conocer, Comprender y Aplicar



Los Documentos se encuentran disponibles en la página web institucional www.Ejercito.mil.co



Ejemplos de aplicación

Insuficiente material técnico

Consecuencias:

1. Afecta el desarrollo de las actividades por falta de recursos.
2. No hay oportunidad en la información que apoya el desarrollo de las operaciones.
3. Incide en la efectividad de los resultados esperados



Consecuencias:

1. Insuficiente disponibilidad, dotación y suministro de elementos para las tropas
2. Pérdida recursos y bienes del estado.
3. Exposición a riesgos ocupacionales para el personal de la Unidad.
4. Investigaciones para establecer responsabilidades



Deterioro de sacos y muros de conexión

Situación

Los sacos terreros y los muros de conexión se encuentran deteriorados por el paso del tiempo, lo que impide una adecuada protección al personal de soldados en caso de una reacción.

La seguridad de instalaciones y del personal se ve comprometida por falta de planeación y manejo de riesgos y poca capacidad para identificar oportunamente las necesidades de mantenimiento

MECI

- 1.2.1. Planes, programas y proyectos
- 1.3 Administración del riesgo
- 3, Eje transversal de información y comunicación
- 2.1.1 Autoevaluación del control y la gestión

SGC

- 6.1 Provisión de recursos
- 6.3 Infraestructura
- 7.5,1 Control de la Producción y prestación del servicio.

SISTEDA

- 4. Eficiencia administrativa

SIG

Sistema Integrado
de Gestión

Consecuencias:

1. Se pone en riesgo la integridad del personal por falta de protección en caso de un ataque.
2. Vulnerabilidad de áreas claves para la seguridad de la Unidad ante fallas en el mantenimiento.

Incumplimiento de contrato

Situación

Se registró incumplimiento en la fecha de entrega de elementos pactados en el contrato sin justificación válida, no existen informes de supervisión comunicando el hecho, ni se evidencia toma de acciones por parte de las autoridades administrativas.

Se evidencian deficiencias en el control y seguimiento por parte de los responsables que impidieron la toma de acciones oportunas, así mismo se incumplen las funciones y responsabilidades del supervisor del contrato y del gerente del proyecto

MECI

- 1.2.1. Planes, programas y proyectos
- 1.3 Administración del riesgo
- 3, Eje transversal de información y comunicación

SGC

- 4.1.g Establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados.
- 4.2 Gestión Documental
- 7.4 Adquisición de Bienes y Servicios.
- 8.2.3 Seguimiento y Medición de los procesos.
- 8.5.2 Acción Correctiva

SISTEDA

- 4. Eficiencia administrativa
- 2. Transparencia, participación y servicio al ciudadano

SIG

Sistema Integrado de Gestión

Consecuencias:

1. Afecta el suministro de bienes de acuerdo con las necesidades
2. Detrimento en los recursos institucionales.
3. Investigaciones enmarcadas en posibles hechos de falta de transparencia.



Beneficios

Beneficios del SIG



A NIVEL EXTERNO

- Ç Permite que los clientes / usuarios y partes interesadas perciban que la entidad cumple con su función social
- Ç Mejora la satisfacción del cliente / usuario (alta percepción de calidad por parte del cliente hacia la entidad)
- Ç Fortalecimiento de la imagen y credibilidad institucional
- Ç Fortalecimiento de la coordinación, cooperación y articulación con otras entidades
- Ç Reconocimiento regional, nacional e internacional.

BENEFICIOS DEL SIG

A NIVEL INTERNO

- Ç Optimiza y racionaliza los recursos.
- Ç Fortalece la cultura organizacional orientada a la mejora continua.
- Ç Facilita la comunicación interna y externa.
- Ç Mejora la atención al cliente y partes interesadas.
- Ç Incrementa la productividad y competencia de los servidores.
- Ç Armoniza el manejo de la documentación.
- Ç Fortalece el enfoque por procesos

Ç Desconocimiento del SIG.

Ç Falta de compromiso por parte de los Jefes de Dependencia y funcionarios en general.



Ç Resistencia al cambio. (RC)

Ç Cultura del trabajo por "islas".

Ç Inmediatismo por falta de planeación.

"Quiero cambiar el mundo, pero el mundo es
inmenso...

Empezaré por mi país, pero es tan
grande...

Entonces intentaré con mi Entidad, pero no
puedo llegarle a todos...

Ya sé: empezaré por mí mismo".

Weísel.



**La calidad nunca es un accidente; siempre es
el resultado de un esfuerzo de la inteligencia
(John Ruskin)**



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP:

- Ç **Manual Técnico Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2014.**
- Ç **Guía de administración del riesgo. 2011**
- Ç **Norma Técnica de Calidad en la gestión Pública NTCGP 1000:2009**
- Ç **Norma internacional ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.**