

23 MAYO 2019

Anexo (1) al Plan Reestructurado para el Cierre de Brechas del CFFAA de fecha

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

N/O	Brechas	(P)	(P*)
1. Filosofía de la Dirección			
a	Plan Estratégico Institucional (PEI), alineados con el Plan Estratégico Sectorial (PESEM) del Sector Defensa	X	
2. Administración Estratégica			
a	Plan Estratégico Institucional (PEI), alineados con el Plan Estratégico Sectorial (PESEM) del Sector Defensa	X	
a	Sector Defensa.	X	
b	Análisis Estratégico, conformado por la formulación de la Visión, el Diagnóstico, los Lineamientos de Política, la determinación de los Objetivos Estratégicos, y de ser el caso por la actualización de la Misión.	X	
c	Implementación Estratégica, teniendo como base los Objetivos Estratégicos, la comprensión de las Políticas, el Diseño Organizacional, el Sistema de Seguimiento y Evaluación y, los Líneas Directrices para desarrollar las Acciones Temporales o Permanentes en el Corto, Mediano y Largo Plazo, incluyendo medidas concretas a ejecutarse para el cumplimiento de los Objetivos, siguiendo los Lineamientos de Política General establecido.	X	
d	Formulación de Políticas institucionales, para hacer operativa la Administración Estratégica y, proporcionen las orientaciones para elaborar Planes Concretos de Acción que permitan alcanzar los Objetivos.	X	
e	Difusión de manera visible a través de afiches o recordatorios de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos del CFFAA.	X	
f	Plan Estratégico Institucional (PEI), aprobado por el Jefe del CFFAA, como instrumento de planificación estratégica.	X	
g	Implementar el SIC de acuerdo a la normatividad establecida por el Ministerio de Economía y Finanzas y, la Presidencia del Consejo de Ministros.	X	
3. Estructura Organizacional			
a	Elaboración del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MAPRO).	X	
b	Cuadro de Puestos del CFFAA y los Perfiles de Puestos para el Personal Civil de acuerdo a lo dispuesto en la Ley del Servicio Civil.	X	
c	Mapeo de Puestos del CFFAA, a fin de iniciar el Tránsito a la Ley del Servicio, de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente.	X	
4. Competencia Profesional			
a	Lineamientos y Plan de Trabajo para la elaboración y aprobación del Cuadro de Puestos de la Entidad y Perfiles de Puestos, los que deberán tomar en cuenta los Competencias Clave y Competencias: Básicas, Genéricas y Técnicas o Específicas, del Personal Militar y Civil que se integra el CFFAA.	X	
Total		10	1

(P) En Proceso
(P*) Pendiente

00801278
José Vialmezoña
Contratante
Presidente del Comité de Control Interno

0-245317960-8+
César ASTUDILLO Sacedo
General del Ejército
Jefe del Comando Conjunto
de las Fuerzas Armadas

Anexo (2) al Plan Reestructurado para el Cierre de Brechas del CFFAA de fecha

23 MAYO 2019

COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS

N/O	Brechas	(P)	(P')
1. Planteamiento de la Administración de Riesgos			
	1) Plan de Gestión de Riesgos		
	a) Reuniones para desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos, que obtendrá la información necesaria para la identificación de riesgos en los diferentes procesos del CFFAA.		
	b) Planes básicos y procedimientos que se lleven a cabo, considerando los siguientes aspectos: (1) Los costos del riesgo (presupuesto) y el cronograma de las actividades del trabajo. (2) La asignación de responsabilidades respecto al riesgo. (3) Los planteamientos generales de la organización para los categorías de riesgo. (4) Las definiciones de términos, niveles de riesgo, la probabilidad por tipo de riesgo, el impacto por tipo de objetivo, y la matriz de probabilidad e impacto.		
	c) Plan de Gestión de Riesgos servirá como herramienta de gestión para el control del cumplimiento de los objetivos, los cuales a su vez deberán estar alineados con el Plan Estratégico Institucional (PEI) Y el Plan Operativo Institucional (POI). Definirá los recursos materiales y humanos que se requieran. Tendrá en consideración lo siguiente: (1) Metodología (2) Roles y responsabilidades (3) Preparación del presupuesto (4) Periodicidad (5) Matriz de probabilidad e impacto (6) Criterios de evaluación de riesgos	X	
	b) Plan Estratégico Institucional (PEI), que contenga la Misión, Visión y Objetivos Institucionales.	X	
	c) Plan de Gestión de Riesgos.	X	
2. Identificación de Riesgos			
	1) Identificación de Riesgos		
	a) Recopilación de Información		
	(1) Tormenta de Ideas		
	(2) Técnica Delphi		
	(3) Cuestionarios y Encuestas		
	(4) Entrevistas		
	(5) Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (FODA)		
	b) Diagramación		
	(1) Diagramas de Causa y Efecto		
	(2) Diagrama de Flujo de Procesos		
	(3) Inventarios de Riesgos		
	2) Clasificación de Riesgos		
	a) Riesgos Estratégicos		
	b) Riesgos Operativos		
	c) Riesgos Financieros		
	d) Riesgos de Cumplimiento		
	e) Riesgos de Tecnología		
	c) Registro de Riesgos		
	d) Plan de Gestión de Riesgos		

N/O		Brechas		3. Valoración de Riesgos		
(P*)	(P)					
4. Respuesta al Riesgo						
a	X	1	1) Acciones	5	Total	
			a) Evitar el Riesgo			
			b) Reducir el Riesgo			
			c) Compartir o Transferir el Riesgo			
			d) Asumir el Riesgo			
			2) Controles Necesarios			
			3) Riesgo Residual			
			4) Matriz de Riesgos			
			b			Plan de Gestión de Riesgos.
			3. Valoración de Riesgos			
a	X	1	1) Probabilidad	5	Total	
			2) Impacto			
			3) Análisis Cualitativo			
			4) Análisis Cuantitativo			
			5) Matriz de Probabilidad e Impacto			
			b			Plan de Gestión de Riesgos.

(P) En Proceso
(P*) Pendiente

008072/8
 José VÍA Mezoño
 Contralorante
 Presidente del Comité de Control Interno

O-246317960-B+
 César A. FUDILLO Socredo
 General del Ejército
 Jefe del Comando Conjunto
 de las Fuerzas Armadas

COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

N/O	Brechas		1. Procedimiento de Autorización y aprobación
	(P)	(P*)	
	X		Lineamientos para establecer las actividades que requieren aprobación sobre la base del riesgo que asuma el CFFA y, asegurar que las condiciones y términos de las autorizaciones estén documentadas y sean comunicados en tiempo y forma oportuna.
		X	Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MAPRO), aprobado.
2. Segregación de Funciones			
		X	MAPRO aprobado, que disponga que ningún funcionario tenga control sobre dos o más fases de un proceso, actividad o tarea, que ninguno comience su tarea hasta que no concluya la labor de quien lo antecede operativamente y establezca los controles para que los errores o irregularidades en las operaciones sean prevenidos o detectados oportunamente.
	X		MAPRO aprobado que acredite la asignación de responsabilidades a las personas que tienen participación y cumplen una función específica en un proceso, teniendo en cuenta las actividades de autorización, procesamiento, revisión, control, custodia, registro y archivo de la documentación.
		X	Plan de Gestión de Riesgos, que desarrolle y documente la estrategia para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad.
			Política de rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude.
		X	Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MAPRO), aprobado.
3. Evaluación de Costo-Beneficio			
		X	Análisis costo-beneficio para identificar: Los controles a implementar, los costos y beneficios de cada control, la asignación de valores a cada costo y beneficio y, la resta del valor del costo al valor del beneficio.
	X		Política o Lineamientos para la aplicación de la evaluación costo-beneficio, incluyendo a las actividades o procedimientos de controles adicionales.
	X		Determinación del valor o ponderación que permita medir el costo beneficio obtenido de un control, a pesar de que resulte una posición subjetiva.
4. Verificaciones y Conciliaciones			
			Procedimientos para la Conciliación de Saldos:
	X		MAPRO aprobado, a fin de realizar comparaciones periódicas documentadas de los resultados obtenidos con los registros de los procesos, actividades y tareas.
5. Evaluación de Desempeño			
			Impulsar la elaboración y aprobación del PEI, POI y MAPRO, a fin de establecer las siguientes etapas:
			a. Identificar el flujo de los Procesos: El primer y el paso más importante. Si no se tienen identificados, no es posible medir efectivamente o utilizar adecuadamente los saldos.
	X		b. Identificar las actividades críticas que deben ser medidas: Actividad crítica es aquella en la que se define una medida de desempeño individual dentro del proceso.
			c. Establecer metas de desempeño o estándares: Vinculadas a una meta predefinida.
			d. Establecer medición de desempeño: Identificando los medidos individuales.
			e. Identificar los responsables: Un funcionario o un equipo, necesitan ser designados como responsables para cada paso en el proceso de medición de desempeño.

N/O	Brechas	(P)	(P')
6. Rendición de Cuentas	<p>f. Colección de datos: La información debe ser analizada oportunamente para confirmar que el sistema de colección de datos es adecuado y posteriormente debe ser registrada.</p> <p>g. Analizar e informar el desempeño actual: Los datos son formalmente convertidos dentro de las medidas de desempeño, desplegados de unas maneras comprensivas y distribuidos en la forma de un informe.</p> <p>h. Comparar el actual desempeño con las metas: Para determinar las variaciones.</p> <p>i. Determinar si son necesarios las acciones correctivas: Dependiendo de la medición entre las mediciones y las metas, se determinara si se requiere alguna acción correctiva.</p> <p>j. Hacer cambios para recuperar la alineación con las metas: Solamente si las acciones correctivas son necesarias.</p> <p>k. Necesidad de nuevas metas: Los cambios pueden ser necesarios para revisar, ordenar y establecer desafíos en la organización. Las metas y estándares necesitan periodos de evolución para actualizarse a los últimos procesos de la organización.</p>	X	
7. Documentación de Procesos, Actividades y Tareas	<p>a. Lineamientos para la elaboración de Actos de revisión de Objetivos Estratégicos.</p>	X	
8. Revisión de Procesos, Actividades y Tareas	<p>MAPRO:</p> <p>Documentos que deben permitir ejecutar las siguientes actividades:</p> <p>a. Precisar responsabilidades para la ejecución, control y evaluación de las actividades, dentro de un esquema general de procesos.</p> <p>b. Servir de base para la orientación e inducción al personal que ingrese a la entidad.</p> <p>c. Facilitar la implementación del Sistema de Control Interno y la medición de la Gestión.</p> <p>d. Permitir la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad y todo lo que ello implica.</p> <p>e. Identificar la interrelación con otros procesos.</p> <p>f. Permitir analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia de los procesos.</p> <p>g. Incluir en los recursos y métodos que permiten la mejora de los procesos.</p> <p>h. Identificar la secuencia de los procesos.</p> <p>i. Describir las actividades de los procesos (Diagramas de Procesos).</p> <p>j. Detallar las actividades de control por procesos.</p> <p>MAPRO para definir, establecer y documentar todos los procesos, actividades y tareas de la Entidad, así como sus modificaciones y permitir analizar y medir los resultados de la capacidad y eficiencia de los mismos a través de revisiones periódicas.</p>	X	<p>a. MAPRO, para establecer las siguientes actividades:</p>

00807278
 José VÍA Meza
 Controlante
 Presidente del Comité de Control Interno

O-246317960-8+
 César ESTUDILLO Socedo
 General del Ejército
 Jefe del Comando Conjunto
 de las Fuerzas Armadas

(P): En Proceso
 (P*): Pendiente

N/O	Brechas	(P)	(P*)
	<p>o. Mejoramiento de procesos, actividades y tareas: Los datos recopilados provenientes del seguimiento y medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los mismos. Se debe obtener información relevante para conocer qué procesos no alcanzan los resultados planificados, y dónde existen oportunidades de mejora. Establecer las acciones correctivas necesarias para asegurar que los salidas del proceso estén conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.</p> <p>b. Desarrollar el Ciclo de Mejoramiento: Se identifica con el nombre de ciclo de Deming o PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), lo que permite administrar en forma estructurada los proyectos de mejoramiento orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y a obtener productividad en los procesos. El ciclo de Deming sirve para: Mejorar procesos, solucionar problemas, implantar nuevos procedimientos y estandarizar procesos.</p>	X	
c	<p>c. Implantar los principios de modernización: La modernización describe mejor el concepto fundamental de mejorar los procesos de la entidad en lo que se refiere a eficiencia, eficacia y adaptabilidad, teniendo que considerar algunas buenas prácticas o principios tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Eliminación de trabas burocráticas (2) Eliminación de duplicidad de actividades (3) Evaluación de valor agregado (4) Simplificación del tiempo de los procesos (5) Prueba de errores (6) Eficiencia de la utilización de equipos (7) Lenguaje simple (8) Estandarización, que todos realicen la misma actividad del mismo modo, todos las veces (9) Alianza con proveedores. Implica mejorar el INPU de sus proveedores (10) Mejoramiento de situaciones importantes (11) Automatización, sistematización. 		
p	<p>MAPRO, que establezca la elaboración de documentos o registros asociados a las actividades o procesos propios de la gestión.</p>		
Total		13	3

COMPONENTE SUPERVISIÓN

N/O	Brechas	(P)	(P*)
1. Actividades de Prevención y Monitoreo			
	<p>Prevención y Monitoreo</p> <p>a. Revisión de los documentos para el desarrollo de la Gestión:</p> <p>(1) Manual de Organización y Funciones (2) Manuales de Políticas y Procedimientos (3) Manuales de Planeación (4) Manuales Administrativos (5) Leyes y reglamentos aplicables a la organización (6) Instrucciones de trabajo (7) Especificaciones y estándares (8) Diagramas de Flujo (9) Estudios previos de rediseño o mejoramiento de procesos (10) Reportes operativos (11) Reportes de resultados (12) Informes de registros de revisiones internas (13) Evaluación de Riesgos (14) Estudios previos de evaluación del control interno (15) Reporte de indicadores (16) Circulares y lineamientos</p> <p>b. Acciones de Monitoreo para medir la eficacia de las herramientas de Gestión, que incluyen lo siguiente:</p>		X
	<p>(1) Revisión de informes de indicadores relacionados a las actividades de la entidad, tales como:</p> <p>(a) Datos resumidos sobre el avance presupuestal, (b) Avance sobre el Plan Anual de Compras, (c) Otros estadísticos financieros y operativos.</p> <p>(2) Comparación documentada del inventario, medidas de calidad, servicios prestados y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias con información generada en el sistema, así como con el presupuesto y la planificación.</p> <p>(3) Revisión del rendimiento, comparándolo con los límites establecidos para índices de riesgo, artículos en tránsito, portidos de conciliación, balances de riesgo en divisas extranjeras o índice de riesgo equivalente.</p> <p>(4) Revisión documentada de indicadores de rendimiento, tales como tendencias en la dirección y magnitud de los riesgos, estado de las iniciativas estratégicas y tácticas, tendencias de las variaciones en los resultados reales con respecto al presupuesto o a periodos.</p> <p>c. Monitoreo Oportuno del control interno</p>	X	
o	<p>(1) Medidas Correctivas para el mejoramiento del Control Interno de los procesos y operaciones de la entidad, los mismos que se encuentran sujetos a monitoreo constante y oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad; así como para formular las modificaciones que se consideren pertinentes, orientados a obtener una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos previstos.</p> <p>(2) Monitoreo Oportuno del Sistema de Control Interno ejercido a través del seguimiento continuo y de evaluaciones puntuales.</p> <p>(3) Seguimiento Continuo, orientado a verificar el cumplimiento efectivo de los medidas correctivas y mejoras que se dan en las operaciones, así como el correcto funcionamiento de los controles, los cuales estarán a cargo de los Organos y personal designado.</p>		

N/O	Brechas	(P*)
	<p>(4) Seguimiento Continuo a los Documentos de Gestión de la entidad que sustentan el marco normativo para el desarrollo de sus actividades, debiendo considerar, entre otros, los siguientes:</p> <p>(a) De planeamiento 1. Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2. Plan Estratégico Institucional (PEI) 3. Plan Operativo Institucional (POI) 4. Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC) 5. Plan Anual de Capacitación.</p> <p>(b) De presupuesto 1. Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) 2. Presupuesto Institucional Modificado (PIM) 3. Presupuesto Análisis de Personal (PAP)</p> <p>(c) De organización 1. Reglamento de Organización y Funciones (ROF) 2. Manual de Organización y Funciones (MOF) 3. Cuadro de Asignación de Personal (CAP) 4. Manual de Procesos y Procedimientos (MAPRO)</p> <p>(d) De procedimientos 1. Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)</p> <p>(5) Evaluaciones Puntuales, orientadas a la calidad y eficacia de los controles en una etapa predefinida de los procesos y operaciones de la entidad, para verificar la eficiencia y eficacia en la ejecución de los mismos y formular las recomendaciones para adoptar las medidas correctivas para optimizar los resultados esperados.</p> <p>Durante el monitoreo se deben desarrollar las siguientes acciones: a. Identificar fallos en el diseño y en el plan de ejecución de las operaciones. b. Establecer si las operaciones se están realizando conforme al plan. c. Investigar los factores contextuales que puedan afectar las operaciones, determinando el riesgo de no cumplir con los objetivos. d. Evaluar la posibilidad de que las estrategias utilizadas en la consecución de los objetivos, no conduzcan al logro del propósito general. e. Identificar problemas recurrentes que necesitan atención. f. Recomendar ajustes a las operaciones. g. Investigar posible soluciones a los problemas presentados.</p>	X
2. Seguimiento de Resultados		
o	<p>a. Registro General de las recomendaciones y mejoras a efectuar. b. Registro de las recomendaciones y mejoras a efectuar de cada órgano, el cual debe mantenerse actualizado y supervisado. c. Reporte de deficiencias Documento que provee información necesaria para la mejora continua de los procesos de la entidad. Permite identificar las deficiencias, causas y efectos o consecuencias que ocurren en el desarrollo de los procesos con el objetivo de establecer medidas correctivas apropiadas. d. Implantación y seguimiento de medidas correctivas:</p>	X

N/O	Brechas	(P)	(P*)
	<p>Plan de Mejoramiento que contenga todas las mejoras y recomendaciones y, que permita monitorear y conocer, en un tiempo determinado, la situación en que se encuentran la implementación de las medidas correctivas. Asimismo, debe detallar las acciones de mejoramiento que a nivel de procesos se debe realizar para el buen desempeño institucional orientado al cumplimiento de su misión y el logro de los objetivos previstos.</p>		
	<p>El Plan de Mejoramiento implica lo siguiente:</p> <p>a. Analizar las causas de cada debilidad señalada. Se debe contestar la pregunta: ¿de qué depende lo que está mal?</p> <p>b. Listar las posibles acciones que permitan subsanar las debilidades detectadas.</p> <p>c. Analizar la viabilidad de cada acción en tiempo, costo, apoyo político, proveedores, recursos técnicos, entre otros.</p> <p>d. Escoger las acciones factibles de cumplirse e indicar en qué proporción permitirán superar la debilidad y el plazo en que se llevarán a cabo.</p> <p>Registro de deficiencias y problemas detectados y procedimientos para comunicar con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.</p> <p>d. Procedimientos para desarrollar las oportunidades de mejora.</p>	X	
3. Compromisos de Mejoramiento			
	<p>Acciones de Mejoramiento contenidas en el Plan de Mejoramiento, para promover que los procesos internos se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de acciones correctivas y a la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo.</p> <p>a. Autoevaluación:</p> <p>Cada unidad orgánica debe medir la efectividad de los controles en los procesos en los que interviene, verificando su capacidad para cumplir los metas y los resultados a su cargo. Asimismo, debe tomar en cuenta las medidas correctivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del CFFA.</p> <p>Autoevaluación para monitorear las operaciones del CFFA a través de la medición de los resultados generados en los procesos y del análisis de indicadores, evaluando su diseño y operación en un periodo determinado, con el propósito de tomar las decisiones para la corrección o mejoramiento del desempeño institucional.</p> <p>Autoevaluación que desarrolle los siguientes aspectos:</p> <p>(1) Autoevaluación del Control</p> <p>Verificación y evaluación, para determinar la calidad y efectividad de los controles internos y, emprender las acciones de mejoramiento que se requieran.</p> <p>Verificación de la efectividad del Sistema de Control Interno, para procurar el cumplimiento de los planes, metas y objetivos previstos, constatando que el control esté asociado a todas las actividades de la entidad.</p> <p>(2) Autoevaluación de la Gestión</p> <p>Control basado en indicadores de gestión diseñados en los planes, programas y procesos, que permita una visión clara e integral para el cumplimiento de metas y resultados previstos e identificar las desviaciones sobre las cuales se deben tomar las medidas correctivas que garanticen la continuidad de las operaciones y conseguir los objetivos.</p> <p>Autoevaluación para monitorear los factores críticos de éxito de los procesos, para detectar desviaciones que se encuentren fuera de su rango de gestión y para adoptar medidas correctivas que garanticen la continuidad de las operaciones y conseguir los objetivos.</p>	X	

00807278
 José Vía Mazarina
 Contralorante
 Presidente del Comité de Control Interno

0-246317960-5+
 César ASTUDILLO Salcedo
 General del Ejército
 Jefe del Comando Conjunto
 de las Fuerzas Armadas

(P): En Proceso
 (P*): Pendiente

N/O	Brechas	(P)	(P*)
	Se tendrá en cuenta lo siguiente: (a) Analizar el conjunto de controles e indicadores para determinar la necesidad de redefinirlos, replantearlos o eliminarlos. (b) Elaborar un informe de autoevaluación, para identificar la evaluación del Sistema de Control Interno y las mejoras a implementar. (c) Presentar el informe de autoevaluación al Comité de Control Interno.		
b	b. Evaluaciones independientes Corresponde a los órganos del Sistema Nacional de Control realizar los exámenes de carácter autónomo y objetivo a la entidad, en los que se evalúen el Control Interno, la Gestión y los resultados obtenidos por la entidad. a. Autoevaluaciones periódicas que le permitan implementar Planes de Mejora para ser ejecutados posteriormente. b. Lineamientos para implementar mecanismos de verificación y evaluación, para determinar la calidad y efectividad de los controles internos y permita emprender las acciones de mejora requeridos. c. Autoevaluación de la Gestión, basada en indicadores de gestión diseñados en los planes y programas y en los procesos de la Entidad, que permitan una visión clara e integral en el cumplimiento de metas y resultados previstos e identificar las desviaciones sobre los cuales se deben tomar las acciones correctivas necesarias. d. Implementar las recomendaciones producto de las Autoevaluaciones realizadas.	X	8
Total			