

Bogotá D.C., 27 de Febrero de 2013



20131100002303

MEMORANDO INTERNO

PARA: RODRIGO VÉLEZ JARA
Presidente

DE: BERNARDO BECERRA OTÁLORA
Asesor Presidencia

ASUNTO:

En cumplimiento del Decreto 2145 de noviembre 4 de 1999, Decreto 2539 de 2000 y Circular 003 - 100 de 2012, atentamente me permito remitir el Informe Ejecutivo Anual correspondiente a la vigencia 2012, sobre el estado de la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI en la Entidad.

Cordial saludo,

BERNARDO BECERRA OTÁLORA
Asesor Presidencia

Folios: (14)

Anexo: (Informe Ejecutivo Anual Modelo Estándar de Control Interno – MECI Vigencia 2012)

Revisó: (BBO)

Elaboró: (LEPM)

Recibi:
Orlando
01-03-2013
8:55 pm.

INFORME EJECUTIVO ANUAL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO – MECI VIGENCIA 2012

1. AVANCES SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

1.1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

Elemento: Acuerdos, compromisos o protocolos éticos:

- COLJUEGOS cuenta con unos valores compartidos por todos los funcionarios de la Entidad y sobre los cuales se hace hincapié en el proceso de inducción. Estos valores son: **Lealtad, Mística, Integridad, Rigor y Respeto**, los cuales describen las convicciones profundas de COLJUEGOS, y a su vez, enmarcan y orientan la conducta institucional y la de cada uno de sus funcionarios.

1.1.1. Elemento: Desarrollo del Talento Humano:

- COLJUEGOS tiene una planta de personal aprobada que se compone de dos (2) Empleados Públicos y cincuenta y cinco (55) Trabajadores Oficiales. Para estos últimos se definieron las denominaciones, grados y asignaciones básicas mensuales por parte de la Junta Directiva de COLJUEGOS.
- Para el proceso de selección de los trabajadores oficiales, se contrató una firma Head Hunter quien es la encargada de seleccionar el personal que se vincula a COLJUEGOS, mediante un proceso meritocrático y transparente.
- Teniendo en cuenta el manual de funciones de COLJUEGOS, se determinaron las funciones, competencias laborales, requisitos de estudios y experiencia para los diferentes niveles jerárquicos de COLJUEGOS y la nomenclatura específica para los cargos de los trabajadores oficiales de la empresa.
- Todos los funcionarios en el momento de su vinculación, reciben una inducción por parte del área de Capital Humano, a través de la cual, se les informa acerca de la misión, visión, objetivos estratégicos, estructura funcional, conformación de la planta, valores de la Organización y reglamento interno de trabajo, entre otros temas.

1.1.2. Elemento: Estilo de Dirección:

- Conforme a políticas de la Presidencia de COLJUEGOS; de manera periódica se convoca a reuniones de Comité Directivo en los cuales se socializa información sobre el avance de actividades desarrolladas en las diferentes áreas y se hace el seguimiento a la ejecución de las actividades asignadas.

- Se evidencia de manera clara el compromiso de la Alta Dirección en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno y el Sistema de Gestión de Calidad, denominado al interior de la Entidad como Sistema Integrado de Gestión SINGE.

1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

1.2.1. Elemento: Planes y Programas:

- COLJUEGOS definió su misión, visión y objetivos los cuales se enmarcan en cuatro ejes estratégicos que definen el plan de acción para el año 2013 así:
 1. Implementar la Entidad:
 2. Desarrollo del Mercado:
 3. Aseguramiento del Ingreso
 4. Desarrollo del Sector de Juegos de Suerte y Azar - JSA (a través del Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar - CNJSA)
- La Entidad ha estado trabajando en la formulación y aplicación de políticas de Gobierno Corporativo y como producto de este trabajo, a nivel directivo, se ha diseñado un plan de acción que contiene las actividades, responsables, fechas, indicadores de medición y resultados esperados en cada una de las variables que enmarcan la adopción de estrategias de gobernabilidad. El resultado de este ejercicio estará complementado con la formulación, aprobación y aplicación del Código de Buen Gobierno.

1.2.2. Elemento Modelo de Operación por Procesos:

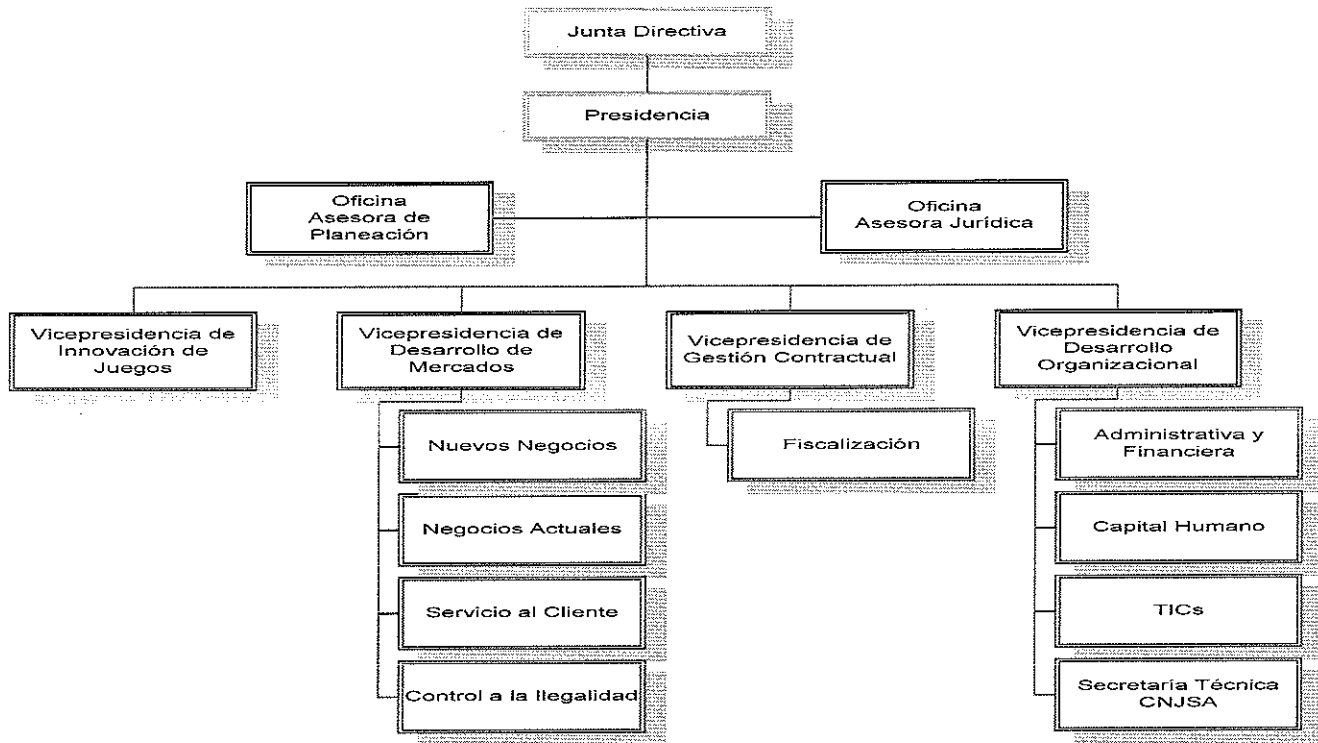
- COLJUEGOS ha trabajado en el desarrollo del Modelo de Operación por Procesos, definiendo un mapa de procesos en el cual se identifica claramente la cadena de valor de la Empresa (Procesos misionales), así como los procesos estratégicos de apoyo y de evaluación de la Entidad.
- Se ha avanzado en la caracterización de los procesos que hacen parte de la cadena de valor de la Entidad (Procesos misionales), identificando el objetivo, alcance, recurso humano, base normativa y legal, entradas/insumos, procesos, salidas/productos, riesgos asociados, puntos de control e indicadores de cada proceso.

1.2.3. Elemento: Estructura Organizacional:

- Con base en la naturaleza jurídica de la Entidad y su estructura orgánica se aprobó una planta de personal de 55 trabajadores oficiales y mediante Acuerdo No.005 de 09

BB

de mayo de 2012, la Junta Directiva de COLJUEGOS definió las denominaciones, grados y asignaciones básicas mensuales de los trabajadores oficiales de la Entidad. La Estructura Orgánica de COLJUEGOS es la siguiente:



1.3. COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:

1.3.1. Elementos: Contexto estratégico, identificación de riesgos, análisis de riesgos, valoración de riesgos y políticas de administración de riesgos.

- A nivel de la Presidencia de COLJUEGOS, se identificó una matriz de riesgos a manera de diseño, es decir se construyó pensando en las actividades más críticas que impactan el normal desarrollo de los procesos de la Entidad; éste trabajo fue presentado a los miembros de la Junta Directiva de COLJUEGOS, y fue aprobado en esta instancia.
- Se está culminando el levantamiento de todos los procesos para proceder a la identificación de los mapas de riesgos por cada proceso y la aplicación de la estrategia de administración de riesgos. Sin embargo, los funcionarios de COLJUEGOS, en el desarrollo de sus actividades diarias tienen establecidos puntos de control, los cuales se han fortalecido, con el propósito de minimizar la ocurrencia de los riesgos.

DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

Inicialmente se diseñó un plan estratégico orientado a implementar la empresa y comenzar operaciones misionales a partir de octubre de 2012.

Este plan debió ser ajustado con base en las políticas del Gobierno Central, mediante las cuales fue necesario dar inicio a estas operaciones misionales a partir del mes de abril de 2012, lo que implicó diseñar y aplicar, en forma inmediata, protocolos de recibo de funciones de Etesa en Liquidación, la DIAN, la Superintendencia Nacional de Salud y el Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar.

La fase de documentación de todos los procesos se encuentra en desarrollo, por lo que a la fecha de corte de este informe, se ha avanzado en la caracterización de los procesos misionales, dando cumplimiento a un plan de trabajo previamente definido.

Aunque se identifican riesgos y se aplican puntos de control en todas las actividades desarrolladas por los funcionarios de COLJUEGOS, se está a la espera de concluir la documentación de los procesos que permitirá validar los mapas de riesgo y definir estrategias para su administración y control.

2. AVANCES SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

2.1. COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

2.1.1. Elemento: Políticas de Operación

- Al corte del 31 de diciembre de 2012, se ha avanzado en la caracterización de los procesos y se programó para comienzos de 2013 la formulación, discusión y aprobación de las políticas de operación de los procesos identificados.

2.1.2. Elemento: Procedimientos

- A la fecha del análisis, se tenían documentados los siguientes procedimientos, los cuales se encontraban en proceso de revisión y aprobación:
 1. Selección y vinculación
 2. Aseguramiento del Sistema Documental Institucional

3. Aseguramiento y Gestión del Sistema de Riesgos
 4. Gestión del Sistema de Medición
 5. Actuaciones Administrativas Fiscalización Decreto 01 de 1984
 6. Actuaciones Administrativas Sancionatorio Ley 1437 de 2011
 7. Actuaciones para retiro y decomiso de elementos de JSA
 8. Procedimiento de Autorización de Juegos de Suerte y Azar de Carácter Nacional Modalidad Promocionales.
 9. Procedimiento de Autorización de Juegos de Suerte y Azar (JSA) de carácter nacional modalidad rifas.
 10. Procedimiento de Autorización de Operación o novedad de Juegos de Suerte y Azar modalidad localizados.
 11. Procedimiento de Ciclo de Egresos.
- Adicionalmente COLJUEGOS ha desarrollado y aplicado procedimientos para el manejo del flujo de efectivo, relacionado con estados de cuenta de operadores de juegos de suerte y azar, recaudo, cartera y transferencias a la salud.

2.1.3. Elemento: Controles

- La Entidad, desde el inicio de sus operaciones, está aplicando puntos de control en los diferentes procesos, procedimientos y actividades que ejecuta, lo cual asegura el funcionamiento de la Entidad. Ejemplo de ello son los controles asociados al área de Contratación en relación con la aplicación de normas recogidas en el Manual de Contratación, al área Financiera en relación con los registros contables y presupuestales y al área Misional en relación con la evaluación, aprobación y control de ejecución de contratos de concesión.
- Con el fin de aplicar controles a riesgos latentes, Coljuegos mediante la herramienta ACCESS implementó la captura y procesamiento de información correspondiente a los expedientes de cobro coactivo entregados por la DIAN. Esta misma herramienta se utiliza en algunos casos para la validación de operaciones financieras.

2.1.4. Elemento: Indicadores:

- Se cuenta con indicadores de gestión para el cumplimiento de las actividades proyectadas dentro del Plan de Acción de Gobierno Corporativo, que permitirán el adecuado seguimiento a los compromisos adquiridos por las áreas de la Entidad.

BB

- Se está trabajando en la construcción de una matriz de indicadores para definir con base en ello, la batería de indicadores estratégicos que serán puestos a consideración de la alta dirección. A la fecha de corte, los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad estaban formulados por parte de los responsables de los procesos misionales y de apoyo. De conformidad con el plan de trabajo, los indicadores de los procesos estratégicos y de evaluación, serán formulados al inicio de la vigencia 2013.
- Coljuegos durante el año 2012 construyó una serie de tablas de indicadores de seguimiento a la gestión, como mecanismo de control al cumplimiento de la misión institucional. Los indicadores definidos permitieron observar los recursos obtenidos para la salud en temas de JSA, así: Derechos de Explotación, Gastos de Administración, Sanciones y multas y Liquidación de Aforo, Rendimientos Financieros Localizados, Rendimientos Financieros Novedosos Baloto y Rendimientos Financieros Novedosos Superastro.

2.1.5. Elemento: Manual de Procedimientos

- En Coljuegos este manual se entiende como el “Documento Maestro del Sistema Integrado de Gestión – SINGE”, el cual está compuesto por las normas, políticas, procesos, procedimientos, mapa de riesgos, manuales de funciones y competencias laborales, manuales de operaciones de actividades específicas ya adoptados y en ejecución, normograma, organigrama, matriz de indicadores operativos y estratégicos y, en general, todos los instrumentos que permiten a la Entidad el logro de los objetivos.
- A la fecha del análisis, La Entidad está trabajando en la culminación de la caracterización de los procesos y procedimientos, incluyendo indicadores, riesgos, controles, políticas de operación, manual de calidad y normograma.
- Una vez finalizado este ejercicio, se consolidará el “Documento Maestro del Sistema Integrado de Gestión – SINGE”.

2.2. COMPONENTE INFORMACIÓN

2.2.1. Elemento: Información Primaria.

- La Gerencia de Servicio al Cliente, lidera el procedimiento de atención a peticiones, quejas o reclamos y sugerencias. Para ello se tienen mecanismos dispuestos que garantizan el acceso de la ciudadanía para presentar sus inquietudes con respecto a los servicios y operación de COLJUEGOS, como son:



7

1. Punto de atención personalizada el cual se encuentra ubicado en la Carrera 19 A No. 78 – 80 Edificio Filigrana 1er. Piso.
2. Callcenter a través del número 4 86 33 18
3. Web: Ingresando a la página www.coljuegos.gov.co
4. Correo electrónico a través de: contactenos@coljuegos.gov.co

2.2.2. Elemento: Información secundaria.

- En relación con el manejo documental y archivístico de la información, se cuenta con la herramienta ORFEO, para el manejo de documentos en forma virtual y el diseño e implementación de un modelo de gestión documental que garantice la integridad de la información. Esto permite, unificar el manejo de los documentos que ingresan y salen de la Entidad, de forma que se pueda llevar la trazabilidad de la documentación desde el inicio hasta el final del proceso.
- Este elemento se evidencia a través de la información generada en los diferentes procesos de la Entidad: Informes de gestión, Actas de reuniones de los Comités Directivo, de Contratación, actas de las reuniones de Junta Directiva y de sus Comités de Auditoría y Financiero, estados de cuenta de operadores y registros contables y financieros.

2.2.3. Elemento Sistemas de Información:

- La Entidad cuenta con sistemas de información que le permiten la captura, procesamiento, administración y distribución de la información que genera, a través de los aplicativos Orfeo (Sistema documental), Charry (Sistema Administrativo y Financiero) y Zimbra (Correo electrónico).
- Estos sistemas son objeto de mantenimiento y mejoramiento permanente para ajustarlos a las necesidades de la Entidad, permitiendo con ello generar información dirigida a la ciudadanía y partes interesadas, con oportunidad y confiabilidad.

2.3. COMPONENTE COMUNICACIÓN PÚBLICA

2.3.1. Elemento: Comunicación Organizacional.

- A partir del mes de Octubre, la Entidad conformó el área de comunicaciones, encargada de diseñar la estrategia de comunicación que requiere COLJUEGOS, para consolidar la imagen institucional y el reconocimiento de marca orientada a sus grupos de interés.

BB

- A la fecha del reporte, el área de comunicaciones de COLJUEGOS se encontraba en el proceso de definición de la política y el Plan de Comunicaciones.

2.3.2. Elemento: Comunicación Informativa.

- Atendiendo al propósito de este elemento en cuanto a garantizar la interacción de la Entidad con las partes interesadas, hay dos prácticas ya instaladas en COLJUEGOS:
 1. Las mesas de trabajo con gremios (lideradas por las Vicepresidencias de Desarrollo de Mercado y de Gestión Contractual).
 2. En 2012, a propósito del proceso de construcción de marca, realizamos varias sesiones de grupo con operadores, gremios, empleados y público general sobre su evaluación y expectativas de la Entidad.
- La página web de la Entidad cuenta con información importante sobre trámites y requisitos para las personas interesadas en juegos localizados, promocionales, rifas, juegos novedosos y apuestas en eventos deportivos, gallísticos, caninos y similares.
- De igual manera se cuenta con un link en la página web de COLJUEGOS en el cual la ciudadanía puede elevar sus peticiones, quejas, reclamos y sugerencias sobre los servicios ofrecidos por la Entidad.
- COLJUEGOS participó el 26 de noviembre, en la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas organizada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Como parte de este proceso se envió invitación por e-mail a los operadores y gremios. Adicionalmente se publicó un aviso en la página web de la Entidad, promocionando la Audiencia y se invitó a la ciudadanía a través de un aviso de prensa en el diario El Nuevo Siglo, en su edición dominical del 25 de noviembre.
- Durante el año 2012 COLJUEGOS expuso en varios escenarios sus políticas y planes estratégicos hacia los cuales se enfocaron los objetivos corporativos, con el fin de comunicar a diferentes entes del Alto Gobierno acerca de los planes y la orientación estratégica de la Entidad en el corto plazo. Estas reuniones se llevaron a cabo en la Presidencia de la República, el Ministerio de Hacienda y La Unidad Administrativa Especial Agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales - ITRC.

bb

2.3.3. Elemento: Medios de Comunicación.

- A 31 de diciembre de 2012, Coljuegos ya contaba con una página web para suplir necesidades de información y facilitar la gestión de algunos trámites al exterior de la entidad. Además, dentro del diseño y documentación del proceso de Comunicaciones Estratégicas, se identificó la plataforma de canales de comunicación interna e interna a desarrollar en 2013.

DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

La Entidad se encuentra culminando la documentación de procesos y procedimientos. Para tal efecto, se realizan reuniones periódicas en las cuales la Alta Dirección de la Entidad analiza y hace seguimiento a los avances en este tema.

En relación con los sistemas para el registro de las operaciones financieras, se dispone del aplicativo Charry (heredado de ETESA). La Entidad está desarrollando un aplicativo más robusto y eficaz para el registro integral de las operaciones resultantes de los procesos misionales y de apoyo. Por lo anterior, se está trabajando en la parametrización de la herramienta informática SI CAPITAL, para el manejo de la información financiera, en sus componentes contable (LIMAY), presupuestal (PREDIS) y Programa Anual de Caja (PAC), así como el componente de contratación.

3. AVANCES SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN

3.1. COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN:

3.1.1. Elemento: Autoevaluación del Control

- La Entidad realiza el proceso de autoevaluación del control, a través de la verificación de controles asociados a las actividades de los procesos ejecutados por las áreas de la Entidad.
- El enfoque basado en procesos adoptado por COLJUEGOS, facilita la implementación de mecanismos de seguimiento, evaluación y control. Esto coadyuva a garantizar el cumplimiento de los objetivos previstos, la ejecución de actividades y la implementación de acciones de mejora continua en los procesos.

3.1.2. Elemento: Autoevaluación de Gestión

- COLJUEGOS es una Entidad nueva que inició su funcionamiento el 6 de marzo de 2012 y el área de Control Interno se estructuró a finales de noviembre de 2012, razón por la cual los resultados de la autoevaluación a la gestión se presentarán en la próxima vigencia.

3.2. COMPONENTE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE

3.2.1. Elemento: Evaluación del Sistema de Control Interno

- Teniendo en cuenta las funciones que por Ley deben desarrollar las áreas de control interno, se definió la conformación de un equipo de trabajo para adelantar estas actividades. Cabe resaltar que dentro de la estructura orgánica de COLJUEGOS, las funciones de Control Interno, están incorporadas dentro de las funciones asignadas a la Oficina Asesora de Planeación.
- Dentro del mapa de procesos de la Entidad, se cuenta con un proceso denominado Evaluación y Mejora, a través del cual se busca efectuar un examen sistémico, objetivo e independiente de los procesos y actividades, generando recomendaciones que permitan la mejora continua en todos los niveles de la Organización.
- En cumplimiento de la Ley 1474 de 2011, se elaboró el informe pormenorizado del estado del control interno con corte a 30 de noviembre de 2012, el cual se encuentra publicado en la página web: www.coljuegos.gov.co

3.2.2. Elemento: Auditoría Interna

- Teniendo en cuenta la importancia que para la Entidad reviste el tema de la evaluación a la gestión, COLJUEGOS contrató una firma especializada en auditoría (NEXIA) para desarrollar una evaluación a los procesos, a la luz de las normas NTCGP 1000 y MECI, y al proceso de contratación de bienes y servicios celebrados por COLJUEGOS.
- Adicionalmente se contrató una firma de Revisoría Fiscal (Amézquita y Cía.) con el fin de auditar y emitir dictamen sobre la razonabilidad y consistencia de los estados financieros de la Entidad.

3.3. COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO

3.3.1. Elemento: Plan de Mejoramiento Institucional

- COLJUEGOS es una entidad nueva y aún no ha recibido la visita de la Contraloría General de la República, por lo tanto para la vigencia analizada no se tiene un plan de mejoramiento Institucional resultante de la auditoría gubernamental.

3.3.2. Elemento: Plan de Mejoramiento por Procesos

- COLJUEGOS ha implementado permanentemente el concepto de mejora continua en la ejecución de los procesos, incorporando correctivos que permitan disminuir la materialización de los riesgos.
- Dentro del proceso de evaluación y mejora se incluirá lo correspondiente al seguimiento a los planes de mejoramiento provenientes de diversas fuentes (institucional, por procesos, e individual), para garantizar que se implementen acciones correctivas y preventivas que permitan subsanar las debilidades encontradas.

3.3.3. Elemento: Plan de Mejoramiento Individual

- Con relación a este elemento el área de Capital Humano de COLJUEGOS a 31 de diciembre de 2012, se encontraba en proceso de definición de los mecanismos para adelantar los planes de mejoramiento individual de la Entidad y aplicarlos para la próxima vigencia.

DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN

Una de las mayores dificultades para la ejecución de este subsistema fue la ausencia de un área de Control Interno específicamente encargada de realizar la evaluación del SCI. Durante el 2012 se determinó que las evaluaciones de Control Interno se llevarían a cabo en la vigencia 2013 de conformidad con lo definido en el Plan de Acción formulado en el marco de los lineamientos de Gobierno Corporativo.

ESTADO GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

COLJUEGOS, a partir de su entrada en funcionamiento el 6 de marzo de 2012, inició la aplicación de los conceptos y principios del Sistema de Control Interno, enfocados a la formulación de políticas e instructivos, la aplicación de procedimientos administrativos, financieros y misionales acordes con la normatividad vigente y la aplicación de puntos de control frente a los riesgos inherentes en el desarrollo de las actividades de implementación de la Entidad.

El Modelo Estándar de Control Interno de la Entidad se encuentra en etapa de construcción, lo anterior se convierte en un reto para la organización con el fin de lograr un avance significativo durante la vigencia 2013, en la cual es fundamental seguir contando con el apoyo de la Alta Dirección y el compromiso de todos los funcionarios de la Entidad.



12

RECOMENDACIONES FRENTE AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

- Con base en el Plan de Acción formulado por el área de Control Interno y teniendo en cuenta las calificaciones obtenidas en cada uno de los componentes del Modelo Estándar de Control Interno, coadyuvar en la implementación y fortalecimiento de cada uno de los elementos que conforman el MECI.
- Sensibilizar y socializar a los funcionarios de COLJUEGOS, sobre los aspectos propios del Modelo Estándar de Control Interno, haciendo énfasis en la importancia y eficacia del modelo como herramienta de gestión y requiere de la participación y compromiso de todos los funcionarios para conseguir la implementación del modelo.
- Capacitar a los funcionarios de la Organización en temas como autocontrol, indicadores de gestión y administración de riesgos.
- Asesorar en el levantamiento de los mapas de riesgo para cada proceso y el mapa de riesgos institucional, definiendo las políticas de operación para su tratamiento al interior de la Entidad.
- Fortalecer los controles establecidos en los procesos de la Entidad, fundamentalmente en los que están asociados al aseguramiento y administración de ingresos para ser transferidos al sector de la salud.
- Capacitar a funcionarios de la Entidad como auditores internos de calidad para que sean componente activo en el ciclo de mejora continua al realizar las auditorías internas en la Organización.
- Formular y ejecutar un plan de mejoramiento con base en los resultados y las recomendaciones propuestas por las firmas auditoras NEXIA y Amézquita y Cía.

Cordialmente;

BERNARDO BECERRA OTÁLORA
Asesor Presidencia
COLJUEGOS- EICE

Elaboró: LEPM
Revisó: BBO

ENTIDAD : EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO ADMINISTRADORA DEL MONOPOLIO RENTISTICO DE LOS JUEGOS DE SUERTE Y AZAR -COLJUEGOS-
PUNTAJE CALIDAD : 39 % Ver Concepto Calidad
PUNTAJE MECI : Ver Concepto MECI

ELEMENTOS	AVANCE(%)	COMPONENTES	AVANCE(%)	SUBSISTEMAS	AVANCE(%)
Acuerdos, compromisos o protocolos éticos	100	AMBIENTE DE CONTROL		CONTROL ESTRATÉGICO	
Desarrollo de talento humano					
Estilo de Dirección	100				
Planes y programas	67	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		CONTROL ESTRATÉGICO	
Modelo de operación por procesos					
Estructura organizacional	76	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS		CONTROL DE GESTIÓN	
Contexto estratégico					
Identificación de riesgos					
Análisis de riesgos		ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS		CONTROL DE GESTIÓN	
Valoración de riesgos					
Políticas de administración de riesgos					
Políticas de Operación		ACTIVIDADES DE CONTROL		CONTROL DE GESTIÓN	
Procedimientos					
Controles					
Indicadores		INFORMACIÓN		CONTROL DE GESTIÓN	
Manual de procedimientos					
Información Primaria	100				99
Información Secundaria	100	COMUNICACIÓN PÚBLICA		CONTROL DE GESTIÓN	
Sistemas de Información	92				
Comunicación Organizacional					
Comunicación informativa		COMUNICACIÓN PÚBLICA		CONTROL DE GESTIÓN	
Medios de comunicación					
Autoevaluación del control					
Autoevaluación de gestión		AUTOEVALUACIÓN		CONTROL DE EVALUACIÓN	
Evaluación independiente al Sistema de Control Interno					
Auditoria Interna		EVALUACIÓN INDEPENDIENTE		CONTROL DE EVALUACIÓN	
Planes de Mejoramiento Institucional					
Planes de mejoramiento por Procesos		PLANES DE MEJORAMIENTO		CONTROL DE EVALUACIÓN	
Plan de Mejoramiento Individual					

pb
 Empresa Industrial y Comercial del Estado Administradora
 del Monopolio Rentístico de los Juegos de Suerte y Azar