

INFORME DE AUDITORÍA

“Auditoría de Gestión a la Comunicación Interna y Externa en la Región Metropolitana Bogotá - Cundinamarca”

Junio de 2026

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Contenido

1. Objetivo	3
2. Alcance	3
3. Criterios Normativos	4
4. Metodología	5
5. Desarrollo del Informe	7
6. Cumplimiento de las Normas Internacionales de Auditoría, limitaciones, conflictos de interés y fortalezas evidenciadas	20
7. Conclusiones: Hallazgos, Observaciones y Recomendaciones	21

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

1. Objetivo

Evaluar el cumplimiento de lo establecido en los procedimientos (i) P-GCP-004 Procedimiento para Comunicaciones Internas V2 de 5 de mayo de 2025, (ii) P-GPC-003 Procedimiento para Comunicaciones Externas V1 de 29 de julio de 2024, (iii) P-GPC-001 Procedimiento para la Administración y Publicación de contenidos en la Página Web V1 del 29 de julio de 2024 y (iv) P GPC-002 Procedimiento para la Administración, Publicación y Seguimiento de Redes Sociales V1 del 29 de julio de 2024, relacionados con la comunicación interna y externa en la Región Metropolitana Bogotá-Cundinamarca.

2. Alcance¹

Con el fin de lograr el objetivo de la auditoría se seleccionó una muestra a través del método de muestreo no estadístico² en el periodo de tiempo comprendido entre 31 de marzo de 2025 al 31 de marzo de 2026.

Es importante precisar para mayor ilustración que el alcance abarcó:

- Cumplimiento de los procedimientos, lineamientos, roles y responsabilidades definidos para la gestión de la comunicación interna y externa en la Región Metropolitana Bogotá-Cundinamarca.
- La verificación de la aplicación de los controles asociados a la gestión de la comunicación interna y externa en la Región Metropolitana Bogotá-Cundinamarca.
- El análisis de la gestión de riesgos asociados a la comunicación interna y externa en la Región Metropolitana Bogotá-Cundinamarca.
- La evaluación del cumplimiento de la normativa vigente aplicable y de los lineamientos del Sistema de Control Interno respecto de la gestión de la comunicación interna y externa en la Región Metropolitana Bogotá-Cundinamarca.
- La verificación de la trazabilidad y oportunidad de los registros y evidencias generadas respecto de la gestión de la comunicación interna y externa en la Región Metropolitana Bogotá-Cundinamarca.

¹ Es importante señalar que este alcance puede ser extendido a otras vigencias o procedimientos, cuando la Oficina de Control Interno lo considere necesario y podrá verse limitado cuando no se suministre la información solicitada, o se haga de manera parcial.

² Página 63 de la Guía de auditoría interna basada en riesgos para entidades públicas.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

3. Criterios Normativos

Para todos los efectos los criterios normativos relevantes que se utilizarán para realizar esta evaluación son los siguientes³:

- Constitución Política artículos 209 y 269.
- Ley 87 de 1993 “*Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones*”.
- Decreto 1083 de 2015 “*Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*”.
- Circular Externa Conjunta No. 100-010-2025 de diciembre 5 de 2025 y su anexo justificativo emitido por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno de las Entidades del Orden Nacional y Territorial.
- Concepto sobre Región Metropolitana Bogotá Cundinamarca Ley 2199 de 2022. - Asociación de entidades territoriales OJ-071 de 2025 con radicado No. 2025EE0114056 del 11 de junio de 2025 de la Contraloría General de la República- CGR.
- Concepto del Departamento de la Función Pública Radicado No. 20256000283531 del 27 de junio de 2025 – “Naturaleza jurídica de la Región Metropolitana de Bogotá Cundinamarca – RMBC”.
- Guía para la Gestión Integral del Riesgo en Entidades Públicas Versión 7 de 2025.
- Guía rol de las unidades u oficinas de control interno, auditoría interna o quien haga sus veces Versión 3 - septiembre 2024.
- Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG-, versión 6, emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública en diciembre de 2024⁴.
- Guía de Auditoría Interna Basada en Riesgos para Entidades Públicas Versión 4 de 2020
- Resolución No.332 de 9 septiembre de 2024 “Por la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, se reglamentan disposiciones relativas al Sistema Institucional de Control Interno de la Región Metropolitana Bogotá – Cundinamarca y se deroga la Resolución 019 de enero de 2024”.
- Resolución No. 415 de 2025. “Por la cual se modifica la Resolución 332 de 9 de septiembre de 2024 y se dictan otras disposiciones”.

³ Es importante señalar que en el ejercicio de la auditoría se puede incluir normativa adicional o retirar normativa que considere el auditor con el fin de lograr el objeto u objetivos y alcance de la auditoría.

⁴ En especial destacamos, en el marco del seguimiento, lo señalado en la Séptima Dimensión: “*Control Interno: MIPG promueve el mejoramiento continuo de las entidades, razón por la cual éstas deben establecer acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación de éste. El Control Interno es la clave para asegurar razonablemente que las demás dimensiones de MIPG cumplan su propósito*”.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

- Estatuto de Auditoría Interna y Código de Ética del Auditor de la Región Metropolitana Bogotá-Cundinamarca, adoptados mediante Resolución No. 281 de 2025 del 6 de agosto de 2025 de la entidad.
- Caracterización y documentos de los procesos relacionados con el objeto de la auditoría y alcance.

Y las demás normativa externa e interna vigente que coadyuve para lograr el objetivo y alcance de la presente auditoría.

4. Metodología⁵

En el marco de la presente auditoría, se realizaron entre otras las siguientes actividades:

1. Se realizó análisis de los criterios normativos aplicables para el seguimiento, dada la naturaleza de régimen especial señalada, para la Región Metropolitana Bogotá-Cundinamarca, en la Ley 2199 de 2022.
2. Mediante comunicación interna con radicado No. No. 202601300008563 del 22 de abril de 2026, remitido a través de SIGMA, la Oficina de Control Interno notificó a la Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana como responsable del proceso de Gestión de la Participación y Comunicaciones por competencia funcional y a la Oficina Asesora de Planeación Institucional, el inicio de la auditoría de gestión denominada “Auditoría de Gestión de la Comunicación Interna y Externa en la Región Metropolitana Bogotá- Cundinamarca”. En dicho comunicado se solicitó la información requerida y se enunciaron los criterios normativos que orientarán el desarrollo de la auditoría.
3. El día 27 de abril de 2026 se llevó a cabo la reunión de apertura de la auditoría de gestión denominada “Auditoría de Gestión de la Comunicación Interna y Externa en la Región Metropolitana Bogotá- Cundinamarca”. con la participación del líder del proceso, la Jefatura de la Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana, el enlace designado y delegado de la Oficina Asesora de Planeación Institucional. Durante la reunión se comunicaron entre otros aspectos el objetivo, el alcance, el marco normativo aplicable.
4. Se realizó el análisis de la información remitida por la Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana, mediante comunicación interna con radicado No. 202601100008873 del 28 de abril de 2026, adjunta al correo electrónico enviado en la misma fecha. Y correo electrónico del 29 de abril de 2026 de la Oficina Asesora de Planeación Institucional- OAPI. Esta documentación fue entregada en respuesta a la solicitud formulada por la Oficina de Control Interno.
5. El 08 de mayo de 2026 se realizaron mesas de trabajo con la participación la

⁵ Las actividades que se enuncian en el siguiente numeral se encuentran soportadas en los papeles de trabajo de la auditoría, los cuales reposan en el archivo de gestión de la OCI de acuerdo con el tiempo señalado en la TRD vigente.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Jefatura de la Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana, el enlace designado para el proceso de auditoría y los responsables de las distintas actividades operativas del área. Estas sesiones permitieron revisar de manera integral los procedimientos de comunicación interna, comunicación externa, administración de la página web y gestión de redes sociales. Asimismo, se abordó la identificación de riesgos asociados y la verificación de los controles establecidos para su mitigación, fortaleciendo la trazabilidad y el control del proceso comunicación.

6. En cuanto al método de muestreo no estadístico⁶ se efectuó la revisión de los registros de ejecución de controles establecidos en los procedimientos enunciados en el objeto del informe, tomando una muestra aleatoria de los mismos, analizándose de manera conjunta con los responsables del proceso en mesas de trabajo.
7. A través de correo electrónico del 21 de mayo de 2026, la Oficina de Control Interno remitió para comentarios y/u observaciones, el informe preliminar de la auditoría de gestión denominada “*Auditoría de Gestión de la Comunicación Interna y Externa en la Región Metropolitana Bogotá- Cundinamarca*” a la Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana como responsable por competencia funcional del proceso y a la Oficina Asesora de Planeación Institucional.
8. Mediante correo electrónico del 26 de mayo de 2026, la jefatura de la Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana dio respuesta al informe preliminar de la auditoría de gestión denominada “*Auditoría de Gestión de la Comunicación Interna y Externa en la Región Metropolitana Bogotá-Cundinamarca*”. Así mismo, el 27 de mayo de 2026, la Oficina Asesora de Planeación Institucional remitió sus comentarios y observaciones al mencionado informe.⁷
9. Mediante mesa de trabajo el día 03 de junio de 2026 se dio cierre de la auditoría contando con la participación de la Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana y la Oficina Asesora de Planeación Institucional.

⁶ Página 63 de la Guía de auditoría interna basada en riesgos para entidades públicas.

⁷ Teniendo en cuenta que la fecha límite prevista para la socialización del informe preliminar era el 26 de mayo de 2026, la Oficina Asesora de Planeación Institucional solicitó ese mismo día una prórroga hasta el 27 de mayo de 2026. Dicha solicitud fue analizada y aprobada por la Oficina de Control Interno, conforme consta en los papeles de trabajo de la auditoría. En consecuencia, la Oficina de Control Interno ajustó el cronograma del programa de auditoría, para la primera semana de junio, lo cual generó un desplazamiento en el cronograma del Plan Anual de Auditoría y, por ende, la emisión del informe final se realizará en una fecha posterior a la inicialmente planificada - Es decir la primera semana de junio de 2026-.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

5. Desarrollo del Informe

La evaluación de la gestión de la Comunicación interna y externa, con corte a 31 de marzo de 2026, se desarrolló en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, del Modelo Estándar de Control Interno - MECI y de la Guía para la Gestión Integral del Riesgo en Entidades Públicas Versión 7 de 2025, bajo los componentes de Control Estratégico, Control de Gestión y Control de Evaluación, garantizando trazabilidad, consistencia metodológica y un enfoque orientado a la mejora continua de la gestión comunicacional de la Región Metropolitana Bogotá - Cundinamarca RMBC.

Las principales actividades metodológicas incluyeron:

- Revisión documental que comprendió el análisis integral de la información suministrada por las áreas responsables del proceso, abarcando políticas, procedimientos, manuales, instructivos, reportes operativos y estratégicos, así como la normativa aplicable a la gestión de la comunicación interna y externa de la entidad. Este análisis se complementó con la verificación de los lineamientos establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el Modelo Estándar de Control Interno - MECI y la Guía para la Gestión Integral del Riesgo en Entidades Públicas V7 de 2025.
- Mesas de trabajo técnicas realizadas con la Jefatura de la Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana, el enlace designado para el proceso de auditoría y los responsables de las distintas actividades operativas del área de la Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana, que permitieron revisar de manera integral los procedimientos de comunicación interna, comunicación externa, administración de la página web y gestión de redes sociales, así como los flujos de validación, los controles aplicados antes de la publicación de contenidos y la trazabilidad de las solicitudes provenientes de las dependencias. Lo que facilitó evidenciar aspectos relacionados con la ejecución de actividades, controles, brechas existentes susceptibles de mejora y riesgos asociados al proceso.

A continuación, relacionamos los resultados de la evaluación desde el enfoque de los componentes del Modelo Estándar de Control Interno - MECI:

1. Control Estratégico

La evaluación de la gestión comunicacional desde la perspectiva del control estratégico evidencia una situación que afecta la capacidad institucional del proceso: la entidad no cuenta con una Política de Comunicaciones formalmente adoptada; pese a que la *Caracterización del Proceso Gestión de la Participación y las Comunicaciones F ECM 002, versión 2 del 08 de mayo de 2025* establece como primera actividad “Definir las políticas de comunicaciones y participación ciudadana en la gestión pública”, esperada es precisamente el “Documento de Política de Comunicaciones”. La inexistencia de este

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

instrumento rector implica que la comunicación institucional carece de un marco normativo que garantice estandarización, coherencia y continuidad, elementos indispensables para un ambiente de control sólido.

Esta ausencia también podría limitar la capacidad de la entidad para articular de manera estratégica su gestión comunicacional con los cuatro objetivos estratégicos definidos para la vigencia 2026: Fortalecimiento Institucional, Articulación Metropolitana, Desarrollo Regional e Integración Territorial. Aunque la comunicación es un componente transversal que debería contribuir a la materialización de estos propósitos, la falta de una directriz institucional de carácter obligatorio impide que las acciones, mensajes y decisiones del proceso se alineen con el direccionamiento estratégico de la Región Metropolitana Bogotá - Cundinamarca.

Pese a ello, la entidad dispone de dos instrumentos: la Estrategia de Comunicaciones 2026 y el Plan de Comunicaciones 2026, que aportan elementos que contribuyen a fortalecer la cultura organizacional y la claridad de propósito dentro del proceso, Ambos documentos presentan una articulación coherente y complementaria. La Estrategia define el marco conceptual y narrativo que orienta la comunicación institucional, centrado en comunicar beneficios ciudadanos, demostrar eficacia y evidenciar que los proyectos responden a necesidades reales de los territorios. Por su parte, el Plan traduce estos lineamientos en acciones tácticas distribuidas en seis dimensiones: personal, política, mediática, digital, comunitaria e institucional y materializa el tránsito del storytelling al storydoing mediante iniciativas como el Avanzómetro, los videos temáticos, las infografías y los recorridos por medios comunitarios.

Aunque ni la Estrategia de Comunicaciones 2026 ni el Plan de Comunicaciones 2026 mencionan de manera explícita el objetivo estratégico de “*Fortalecimiento Institucional*” definido para la vigencia 2026, ambos lo integran de forma transversal y constante. Su aporte no se registra como un enunciado formal, sino como el resultado de la manera en que ordenan la narrativa institucional, estructuran los mensajes y proponen acciones que cohesionan a la entidad desde adentro.

En ese sentido, aun sin declararlo, los dos documentos sostienen el mismo propósito: una Región Metropolitana Bogotá - Cundinamarca, más cohesionada, más clara en su identidad y más sólida en su capacidad de gestión. El fortalecimiento institucional no figura como un título, pero se manifiesta en la práctica como la consecuencia directa de una comunicación narrada, orientada y ejecutada.

De otra parte, la estrategia reconoce riesgos reputacionales derivados de la polarización política, la desinformación y narrativas adversas, y el plan incorpora tácticas para fortalecer la legitimidad institucional, como la carta del director a concejales, la moneda simbólica, la “fruta con historia” y el libro de visitantes ilustres.

En conjunto, la estrategia y el plan muestran articulación complementaria cuando se

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

analizan de manera integrada: la primera define el horizonte conceptual y reputacional, mientras que el segundo despliega las acciones necesarias para hacerlo operativo. Esta coherencia fortalece la gestión comunicacional de la Región Metropolitana Bogotá - Cundinamarca RMBC y contribuye a consolidar una narrativa institucional basada en hechos y orientada a la construcción de confianza en los territorios.

No obstante, la ausencia de una Política de Comunicaciones limita la consolidación de un marco estratégico integral y afecta la capacidad institucional para garantizar estandarización, continuidad y sostenibilidad en la gestión comunicacional. Este documento cumple una función distinta a la estrategia y al plan: se trata de una directriz institucional de carácter obligatorio que define principios, lineamientos, responsabilidades, mecanismos de articulación y criterios de evaluación. Su inexistencia genera un vacío en el marco estratégico exigido por el Modelo integrado de Planeación y Gestión - MIPG, particularmente en la Dimensión 2 - Direccionamiento Estratégico y Planeación, y la Dimensión 5 Información y Comunicación, afectando así la solidez y coherencia del proceso comunicacional.

En síntesis, la entidad cuenta con instrumentos que orientan y ordenan la gestión comunicacional; sin embargo, la ausencia de una Política de Comunicaciones podría impedir consolidar un marco estratégico completo que garantice coherencia institucional, sostenibilidad en el tiempo y una comunicación pública plenamente alineada con los principios del control estratégico y las exigencias del MIPG.

Manual para el Manejo de Crisis MGPC-001

En cuanto, al Manual para el Manejo de Crisis MGPC-001 se constituye en un instrumento importante dentro del Sistema de Control Interno de la Región, pues establece los lineamientos, responsabilidades y procedimientos necesarios para orientar la respuesta institucional ante situaciones que puedan afectar la reputación de la entidad. Desde la perspectiva del Control Estratégico, el manual aporta elementos clave para anticipar, preparar y gestionar eventos críticos, fortaleciendo la capacidad directiva y la confianza pública. Su contribución al Ambiente de Control es evidente al definir con claridad el rol de la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana y la participación del equipo directivo en la toma de decisiones, lo que favorece la transparencia, la coordinación interna y la coherencia del mensaje institucional. La designación del director general como vocero oficial refuerza esta unidad narrativa, especialmente en escenarios de alta sensibilidad pública.

El manual también fortalece el componente de Dirección Estratégica al identificar los tipos de crisis más probables y establecer un protocolo detallado para su gestión, permitiendo alinear la comunicación institucional con los riesgos estratégicos del entorno. La clasificación de niveles de afectación y la definición de rutas de acción facilitan la priorización y el uso proporcional de recursos. Desde el enfoque del Modelo

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Estándar de Control Interno - MECI, el documento aporta igualmente a la Administración del Riesgo al incorporar un procedimiento sistemático para la detección de alertas, el monitoreo de medios, la preparación de mensajes clave y la evaluación posterior de la gestión, articulándose directamente con la gestión del riesgo reputacional, uno de los más relevantes para la Región Metropolitana Bogotá - Cundinamarca RMBC.

Asimismo, el manual contribuye al componente de Información y Comunicación al establecer lineamientos para la elaboración de mensajes institucionales, comunicados oficiales y orientaciones sobre tono e intencionalidad del discurso, promoviendo transparencia, consistencia y claridad frente a los grupos de interés.

En conjunto, el Manual de Manejo de Crisis se integra de manera directa con los principios del Control Estratégico del Modelo Estándar de Control Interno - MECI, al ofrecer un marco normativo y operativo que permite anticipar riesgos, coordinar respuestas y proteger la reputación institucional. Además, fortalece la gobernanza comunicacional y constituye un soporte para la toma de decisiones en escenarios complejos.

Manual de Identidad Visual 2025

En relación con el Manual de Identidad Visual 2025 se constituye en un instrumento para la consolidación de la imagen institucional de la Región y aporta de manera significativa al Control Estratégico del Modelo Estándar de Control Interno - MECI, al establecer lineamientos claros y verificables que orientan la comunicación visual y garantizan coherencia en la representación gráfica de la entidad, lo que fortalece el Ambiente de Control al reducir la discrecionalidad y asegurar que los servidores públicos y contratistas utilicen la marca de manera uniforme, evitando distorsiones que puedan afectar la percepción pública.

El manual también contribuye al componente de Dirección Estratégica al consolidar una identidad visual alineada con los valores y la naturaleza asociativa de la Región Metropolitana Bogotá - Cundinamarca.

De forma indirecta, el manual también incide en la Administración del Riesgo, al disminuir la probabilidad de errores visuales que puedan derivar en crisis reputacionales, especialmente en escenarios de co-branding con múltiples actores territoriales. Al ofrecer reglas claras para el uso conjunto de logos y elementos gráficos, reduce riesgos de jerarquización incorrecta, apropiación indebida de marca o inconsistencias en piezas institucionales.

En conjunto, el Manual de Identidad Visual 2025 contribuye a consolidar una cultura organizacional orientada a la calidad, la coherencia y la transparencia comunicacional.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Su aplicación fortalece la identidad institucional, facilita la alineación entre áreas y proyecta ante la ciudadanía una entidad sólida, organizada y profesional.

Gestión del Riesgo

El proceso gestión de comunicaciones gestiona los siguientes riesgos:

Descripción del Riesgo	Descripción del Control	PROBABILIDAD	IMPACTO	Zona de Riesgo Final
Posibilidad de afectación reputacional por quejas de grupos de valor o de interés a causa de publicación de información desactualizada o no veraz en los canales de comunicación de la RMBC	Los Contratistas de la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana Se verifica el contenido de los mensajes remitidos por las dependencias antes de su publicación en los canales de comunicación, y posteriormente se envían a la Jefe de la Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana para su aprobación. En caso de identificarse inconsistencias, el contenido es devuelto a la dependencia solicitante para su respectivo ajuste.	Media	Mayor	Alto
	El web master de la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana verifica la información remitida por las dependencias para la publicación de la información en la página web en cuanto a los criterios de accesibilidad en caso de encontrar inconsistencias remite correo electrónico para sus ajustes. En caso de no existir inconsistencias se publica la información y se envía correo electrónico a la dependencia con el enlace de la publicación.			
	La jefe de la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana verifica y aprueba los productos de comunicación con el fin de identificar que la información se encuentra alineada con la misionalidad de la entidad previo su publicación en los canales de comunicación de la RMBC En caso de encontrar			

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Descripción del Riesgo	Descripción del Control	PROBABILIDAD	IMPACTO	Zona de Riesgo Final
	inconsistencias, realiza su corrección o devuelve a los contratistas de la oficina para sus ajustes.			
Posibilidad de afectación económica por reclamaciones o demandas de los grupos de valor a causa de publicación de los productos de comunicación que no cuenten con el uso autorizado de imagen (Derechos de autor)	El Contratista de la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana valida a través del formato de autorización informada de uso de imagen y datos sensibles y/o grabación que los ciudadanos brinden autorización para el uso de la imagen por parte de la RMBC en piezas audiovisuales. En caso de no contar con este formato no se generará la pieza de comunicación.	Media	Menor	Moderado

Fuente: tomado de la matriz de riesgos por proceso de la entidad

Con base en lo anterior, la evaluación de la gestión de comunicaciones y de su mapa de riesgos muestra que la gestión del riesgo mantiene un enfoque predominantemente operativo, centrado en controles manuales, validaciones puntuales y aseguramiento de la ejecución diaria. Aunque existen procedimientos y mecanismos de revisión, aún no se cuenta con un marco estratégico que articule la comunicación institucional con la gestión del riesgo de manera integral.

La ausencia de una Política de Comunicaciones formalmente adoptada, instrumento que, según la Guía para la Gestión Integral del Riesgo en Entidades Públicas V7 de 2025 y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, define principios, roles, criterios de calidad, lineamientos reputacionales, estándares de contenido, mecanismos de coordinación y el enfoque preventivo frente a riesgos comunicacionales. Sin esta política, la gestión del riesgo se limita a controlar la operación y no a anticipar escenarios estratégicos ni orientar decisiones institucionales de alto nivel.

El predominio operativo se evidencia en la alta carga de actividades (24 a 500 publicaciones/año), la dependencia de controles manuales, la falta de automatización y trazabilidad, la ausencia de indicadores clave de riesgo y la inexistencia de análisis de apetito y tolerancia al riesgo reputacional, confirma que la comunicación se gestiona como una tarea táctica, no como un activo estratégico.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

La falta de política también podría genera efectos directos: decisiones comunicacionales sin marco estratégico, controles diseñados desde la operación, ausencia de criterios institucionales sobre riesgos aceptables, dependencia del criterio profesional del equipo, articulación reactiva con otras áreas y una gestión reputacional sin enfoque preventivo.

Si bien existen avances, como una estrategia de comunicación estructurada, seguimiento mensual al plan de acción, monitoreo de medios y riesgos formulados conforme a la Guía para la Gestión Integral del Riesgo en entidades públicas V7 de 2025, estos elementos son insuficientes para consolidar un enfoque estratégico, pues no están integrados dentro de una política que les otorgue coherencia, jerarquía y sostenibilidad.

Brechas en el control estratégico

Desde el enfoque del Modelo Estándar de Control Interno - MECI, se identifican brechas estratégicas que afectan la solidez del Control Estratégico y la capacidad institucional para orientar, coordinar y supervisar la gestión comunicacional. En primer lugar, la estrategia y el plan carecen de indicadores de desempeño que permitan medir avances, resultados e impactos, lo cual dificulta la toma de decisiones basada en evidencia. A ello se suma la ausencia de protocolos formales para la gestión de crisis, la vocería institucional y el relacionamiento con medios, elementos esenciales para garantizar respuestas oportunas y coherentes ante escenarios de riesgo reputacional. En conjunto, estas brechas afectan la capacidad de seguimiento, control y evaluación, pilares fundamentales del Control Estratégico dentro del MECI.

Brechas Manual para el Manejo de Crisis MGPC-001

En relación con el Manual de Manejo de Crisis muestra que, aunque constituye un insumo para orientar la respuesta institucional, aún presenta vacíos que limitan su capacidad para anticipar, gestionar y aprender de situaciones que puedan afectar la reputación de la entidad. Su estructura actual privilegia la reacción inmediata, pero no incorpora los elementos estratégicos, preventivos y operativos para el cumplimiento los estándares de comunicación pública.

Una de las brechas más evidentes es la ausencia de una matriz de riesgos comunicacionales que permita identificar amenazas, valorar su impacto y establecer señales tempranas que activen el protocolo antes de que la situación escale. Esta carencia dificulta su articulación con el Mapa de Riesgos Institucional y con el componente de Administración del Riesgo del Modelo Estándar de Control Interno - MECI, reduciendo su capacidad preventiva y su conexión con el control estratégico.

También resulta limitada la clasificación de los niveles de crisis, que, aunque distingue entre afectación baja, moderada y crítica, no ofrece criterios objetivos ni indicadores

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

que orienten la toma de decisiones. La falta de ejemplos, umbrales de activación y parámetros verificables deja un amplio margen de discrecionalidad, lo que puede traducirse en respuestas desiguales frente a situaciones similares.

A ello se suma la inexistencia de tiempos máximos de respuesta. El manual reconoce la importancia de actuar con rapidez, pero no define plazos para emitir un primer pronunciamiento, activar el equipo de crisis o preparar mensajes clave. En escenarios reputacionales, donde los primeros minutos son determinantes, esta indefinición puede comprometer la eficacia de la reacción institucional.

El documento también presenta vacíos en materia de vocería. Aunque señala quién debe asumirla, no ofrece lineamientos sobre el comportamiento esperado, el manejo de preguntas difíciles, la coordinación con vocerías técnicas o políticas, ni el tipo de lenguaje que debe emplearse. Esta falta de orientación incrementa el riesgo de improvisación y de mensajes contradictorios en momentos de alta sensibilidad pública.

Otro vacío es la ausencia de un protocolo específico para redes sociales, pese a que muchas crisis se originan o amplifican en estos entornos. El manual no define tiempos de respuesta, tipos de mensajes permitidos, criterios para manejar comentarios hostiles, ni mecanismos de coordinación con aliados digitales, lo que deja sin cobertura uno de los frentes más dinámicos de la comunicación contemporánea.

El enfoque del manual no incorpora un componente preventivo que incluya monitoreo permanente, identificación de actores críticos, simulacros, capacitaciones o revisión anticipada de contenidos sensibles. Esta omisión limita la capacidad de anticipación y reduce la efectividad del control estratégico.

También se evidencia la falta de un kit de crisis con plantillas listas para usar-comunicados, preguntas y respuestas, mensajes internos, piezas digitales, minutas, lo que ralentiza la respuesta y dificulta mantener coherencia narrativa en momentos de presión.

En cuanto a la estructura operativa, aunque se menciona la existencia de un equipo de crisis, no se detallan roles ni responsabilidades. No queda claro quién lidera cada fase, quién aprueba los mensajes, quién monitorea medios o quién documenta la evolución de la crisis. Esta falta de precisión puede generar duplicidades, vacíos o descoordinación en situaciones que exigen claridad absoluta.

Finalmente, el manual opera de manera aislada respecto al Plan de Comunicaciones 2026. No establece cómo debe ajustarse la narrativa institucional en escenarios de crisis, ni cómo se priorizan las acciones del plan durante una contingencia. Tampoco contempla un mecanismo formal para sistematizar lecciones aprendidas, lo que limita la retroalimentación y la mejora continua.

En conjunto, estas brechas muestran que el manual, aunque útil, puede ser objeto de

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

oportunidades de mejora con el fin de convertirse en un instrumento plenamente operativo, preventivo y articulado con los sistemas de control institucional. Su fortalecimiento permitiría mejorar la capacidad de reacción de la entidad, proteger su reputación y consolidar la confianza pública en su gestión.

Brechas Manual de Identidad Visual 2025

La revisión del Manual de Identidad Visual 2025 muestra que, aunque es un instrumento para asegurar coherencia y estandarización en la comunicación institucional, aún presenta debilidades que limitan su aporte al MECI y a la gestión estratégica de la entidad. Su contenido se concentra en definir lineamientos gráficos, pero no logra integrarse de manera sólida con los instrumentos de planeación ni con los sistemas de control que orientan la gestión pública.

Una de las brechas más relevantes es la falta de articulación explícita con los instrumentos estratégicos de la entidad, como el Plan de Comunicaciones, el Plan de Acción Institucional o el Mapa de Riesgos. El manual establece normas visuales, pero no explica cómo estas se conectan con los objetivos de posicionamiento, reputación o relacionamiento institucional. Esta desconexión podría reducir su capacidad para orientar la comunicación desde una perspectiva estratégica y limitar su contribución al direccionamiento del MECI.

También se evidencia la falta de mecanismos de control y seguimiento que permitan verificar el cumplimiento de los lineamientos visuales. El manual no define indicadores, responsables, procedimientos de supervisión ni rutas para corregir desviaciones, lo que afecta la uniformidad y dificulta el ejercicio del Control de Gestión.

2. Control de la Gestión

El control de la gestión del proceso comunicacional permite evidenciar que la entidad cuenta con un conjunto de procedimientos operativos formalizados: (i) P-GCP-004 Procedimiento para Comunicaciones Internas V2 del 5 de mayo de 2025, (ii) P-GPC-003 Procedimiento para Comunicaciones Externas V1 del 29 de julio de 2024, (iii) P-GPC-001 Procedimiento para la Administración y Publicación de Contenidos en la Página Web V1 del 29 de julio de 2024 y (iv) P-GPC-002 Procedimiento para la Administración, Publicación y Seguimiento de Redes Sociales V1 del 29 de julio de 2024. En conjunto, estos procedimientos evidencian que la entidad cuenta con prácticas consolidadas de producción, validación, publicación y trazabilidad de la información institucional, lo que se refleja en mecanismos claros de revisión, controles definidos y registros que fortalecen la coherencia y la trazabilidad de la gestión comunicacional.

El análisis integral de estos procedimientos muestra que, en términos operativos, la entidad ha logrado estructurar flujos de trabajo ordenados y consistentes, con ciclos de validación que aseguran rigor en la información divulgada. Sin embargo, estos avances

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

conviven con debilidades estructurales que limitan la consolidación plena del sistema de gestión. La ausencia de indicadores de impacto impide evaluar la efectividad real de las acciones comunicacionales, aun cuando existen registros detallados de ejecución.

Esta carencia podría afectar la capacidad institucional para medir resultados, retroalimentar decisiones y ajustar la estrategia con criterios de eficiencia, oportunidad y valor público.

A ello se suma la falta de un protocolo institucional que articule de manera transversal los procedimientos de comunicación. Aunque cada procedimiento cuenta con controles propios, la inexistencia de un marco común que estandarice criterios, roles, responsabilidades y flujos de trabajo genera vacíos de coordinación y respuestas dispares ante situaciones similares. Esta fragmentación podría dificultar la consolidación de una narrativa institucional coherente y sostenida, además de limitar la interoperabilidad entre las dependencias.

La integración sistémica con marcos como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG y el Plan Institucional de Capacitación - PIC, también puede ser objeto de oportunidades de mejora. A pesar de contar con tableros, reportes mensuales y trazabilidad documental, la entidad no dispone de indicadores alineados con la Dimensión 5 de Información y Comunicación del MIPG, ni de métricas que permitan medir la efectividad de los mensajes, la percepción ciudadana, la calidad de la información publicada o la contribución de la comunicación a los resultados institucionales. Asimismo, el PIC no incorpora competencias comunicacionales esenciales, como narrativa institucional, manejo de crisis, vocería o uso estratégico de canales internos, lo que limita la capacidad de la entidad para fortalecer sus capacidades internas y consolidar la comunicación como un habilitador institucional.

Aunque los equipos aplican prácticas del ciclo PHVA, la comunicación no está integrada en los sistemas de control y mejora continua del MIPG. No existen evaluaciones sistemáticas del proceso, análisis de brechas, planes de mejora formalizados. Esta ausencia impide que la comunicación sea tratada como un proceso estratégico sujeto a evaluación, aprendizaje y mejora continua, lo que podría conllevar a que se restrinja su aporte al desempeño institucional.

Pese a estas debilidades, el análisis del control de la gestión permite observar que la entidad cuenta con una estrategia comunicacional. No obstante, la ejecución desigual entre las distintas dimensiones de la estrategia revela brechas operativas, especialmente en las tácticas políticas y comunitarias, cuyo rezago podría afectar el equilibrio entre la narrativa institucional y las dinámicas del territorio. La saturación táctica, derivada de un despliegue no siempre priorizado, podría reducir la capacidad de seguimiento y afectar la eficiencia del equipo. Finalmente, la débil integración con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG y el Plan Institucional de Capacitación - PIC limita la articulación transversal de la comunicación con los sistemas

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

de planeación, control y mejora continua, impidiendo que la gestión comunicacional se consolide como un componente estructural del desempeño institucional.

3. Control de Evaluación

Avance a 31 de marzo de 2026

El análisis del avance de la gestión comunicacional correspondiente al primer trimestre de 2026 evidencia un comportamiento heterogéneo entre las distintas dimensiones de la estrategia, con áreas que muestran ejecución y otras donde persisten rezagos que afectan la integralidad del modelo. La evidencia recopilada, métricas de redes sociales, registros de publicaciones, reportes de avance táctico y el indicador institucional definido en el Plan de Acción Institucional - PAI, permite evidenciar patrones sobre la capacidad operativa y el nivel de avance de la gestión.

En términos generales, la estrategia presenta un desempeño en los frentes mediático y digital, donde se observa una actividad constante, diversificada y coherente con los objetivos de posicionamiento institucional. La publicación de columnas del director en medios nacionales, la generación de contenidos para prensa, la participación en espacios de opinión y la realización de tours por canales comunitarios evidencian una presencia mediática consolidada que amplifica los mensajes institucionales y fortalece la visibilidad ante audiencias clave. A ello se suma un comportamiento digital, con acciones como el Avanzómetro, el personaje pedagógico “Armando Futuro”, el podcast institucional y las trivias temáticas, que sostienen un flujo de conversación digital.

Sin embargo, este desempeño contrasta con los niveles de avance en las dimensiones personal, política y comunitaria, fundamentales para equilibrar la estrategia y garantizar su coherencia interna. En la dimensión personal, aunque se ejecutaron acciones puntuales, la mayoría de las tácticas no registran avances, lo que debilita la construcción del arquetipo narrativo del director. La dimensión política presenta un rezago aún más marcado, sin ejecución de tácticas previstas como la carta del director o la galería de logros, pese a que la estrategia reconoce la importancia de la persuasión política para fortalecer la legitimidad del modelo asociativo. La dimensión comunitaria tampoco registra avances, dado que la estrategia enfatiza el trabajo territorial y la construcción de confianza con actores locales.

El análisis de métricas de redes sociales complementa este panorama: Instagram, Facebook, X y LinkedIn muestran crecimiento sostenido en seguidores e interacciones, pero este avance cuantitativo no compensa la ausencia de acciones tácticas en dimensiones clave orientadas a legitimidad territorial y política.

En cuanto al indicador institucional “Estrategia de comunicaciones de la RMBC construida, socializada e implementada”, su avance se ve afectado por la ejecución desigual entre dimensiones. Aunque las acciones mediáticas y digitales aportan significativamente, la falta de avances en las dimensiones personal, política y

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

comunitaria reduce el porcentaje global y evidencia la necesidad de fortalecer la planificación y el seguimiento táctico.

El indicador institucional denominado “*Estrategia de comunicaciones de la RMBC construida, socializada e implementada*” mide exclusivamente el número de actividades ejecutadas frente al número de actividades programadas en el Plan de Comunicaciones. Su estructura, basada en un cociente entre actividades realizadas y actividades previstas, evidencia que se trata de un indicador de cumplimiento operativo y no de un indicador de impacto sobre la gestión comunicacional de la entidad.

La fórmula del indicador, *número de actividades ejecutadas / número de actividades programadas* $\times 100$, permite establecer el grado de avance físico de la estrategia, pero no ofrece información sobre la calidad, pertinencia, efectividad o resultados de las acciones comunicacionales. En otras palabras, el indicador permite saber si las actividades se realizaron, pero no si dichas actividades contribuyeron al posicionamiento institucional, a la articulación metropolitana, al fortalecimiento de la participación ciudadana o a la consolidación de la RMBC como un actor técnico y estratégico en la región.

Este carácter operativo se confirma al revisar las variables que alimentan el indicador, las cuales se limitan a registrar documentos de avance y evidencias de ejecución, sin incorporar métricas relacionadas con percepción ciudadana, alcance de mensajes, reputación institucional, efectividad de la comunicación digital, impacto mediático, fortalecimiento de relaciones con actores estratégicos o contribución a los objetivos institucionales. Tampoco incorpora elementos de análisis cualitativo, como la coherencia narrativa, la alineación con los objetivos estratégicos 2026 o la capacidad de la comunicación para anticipar y gestionar riesgos reputacionales.

En consecuencia, aunque el indicador permite monitorear el cumplimiento del plan de comunicaciones, no constituye una herramienta para evaluar la gestión comunicacional en términos de impacto, resultados o valor público generado. Su diseño no permite determinar si la estrategia está logrando posicionar a la RMBC, mejorar la comprensión ciudadana sobre los proyectos metropolitanos, fortalecer la confianza institucional o contribuir a la gobernanza regional. Tampoco permite identificar brechas, oportunidades de mejora o efectos derivados de la comunicación en los grupos de valor.

La ausencia de indicadores de impacto limita la capacidad de la entidad para evaluar la efectividad real de su gestión comunicacional y para tomar decisiones informadas basadas en evidencia. En un contexto donde la comunicación es un componente estratégico para la articulación metropolitana, la participación ciudadana y el posicionamiento institucional, contar únicamente con indicadores de avance físico resulta insuficiente para medir el aporte de la comunicación al logro de los objetivos

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

estratégicos de la RMBC⁸.

Lo anterior en concordancia con los lineamientos establecidos por el Anexo Justificativo del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno de las Entidades del Orden Nacional y Territorial, de diciembre 5 de 2025 y la Circular Externa 100-010 de 2025 DAPRE - DAFP *Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno de las Entidades del Orden Nacional y Territorial*, los cuales establecen lineamientos actualizados para la evaluación de la gestión en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG y del Modelo Estándar de Control Interno - MECI. El Anexo señala que la evaluación debe permitir analizar el cumplimiento de la planeación estratégica institucional y la entrega de productos y servicios misionales, enfatizando que las entidades deben definir indicadores, capacidades, cursos de acción y mecanismos de seguimiento (“las entidades definen la manera de lograr los resultados... y los indicadores a través de los cuales llevará a cabo su seguimiento, control y evaluación”). En ese sentido, en la gestión comunicacional evaluada no se evidencian indicadores de impacto que permitan medir efectividad, calidad, oportunidad o contribución a los resultados institucionales, constituyéndose una oportunidad de mejora.

Si bien el proceso reporta periódicamente el avance del Plan de Acción Institucional PAI y los resultados de los indicadores, no se evidencia el uso de un formato institucional definido, aprobado y socializado para la evaluación de la gestión y de resultados, conforme a los lineamientos vigentes. Tal como lo establece el Anexo Justificativo del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno de las Entidades del Orden Nacional y Territorial, de diciembre 5 de 2025, con asunto : *Lineamientos para la evaluación de la gestión en cumplimiento del artículo 39 de la Ley 909 de 2004*, que señala: “cada entidad **deberá** diseñar el formato para la elaboración de los informes, de acuerdo con la estructura definida para la planeación estratégica institucional y su despliegue en programas o proyectos, recursos y metas”. (Subrayado y negrilla fuera de texto).

Igualmente, la *Circular Externa 100-010 de 2025* del citado Consejo reitera: “cada entidad deberá diseñar el formato para la elaboración de los informes”.

La ausencia de este instrumento podría generar heterogeneidad en la forma de presentar la información, dificultar la articulación entre procesos y limitar la capacidad de la Oficina de Control Interno para realizar una evaluación independiente, objetiva y comparable, conforme al artículo 39 de la Ley 909 de 2004. Si bien la entidad, para la vigencia 2026, recopila la información reportada por los procesos a través de la aplicación Microsoft Planner, este mecanismo no sustituye la necesidad de contar con

⁸ Los párrafos precedentes se complementan en el informe final para mayor ilustración de los resultados enunciados en el ítem de conclusiones.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

un formato institucional único que estandarice la estructura, el nivel de detalle y los criterios de análisis requeridos para la evaluación de la gestión y de los resultados.

Asimismo, la Circular 100-010 de 2025 establece que las áreas deben implementar mecanismos de seguimiento basados en indicadores y tableros de control, remitir información consolidada a la Oficina de Control Interno y permitir evaluaciones independientes periódicas. A la fecha de la auditoría, ninguno de estos elementos, se encuentra plenamente implementado en el proceso comunicacional: no existen indicadores alineados con la Dimensión 5 de Información y Comunicación del MIPG, no hay tableros que midan resultados misionales de la comunicación y no se evidencia un flujo sistemático de información hacia la Oficina de control interno para efectos de evaluación independiente. Esta ausencia limita la capacidad de la entidad para cumplir con el rol de evaluación y seguimiento que exige la normativa.

De igual manera, aunque los equipos aplican prácticas del ciclo PHVA, la comunicación no está integrada en los sistemas de control y mejora continua del MIPG. No existen evaluaciones sistemáticas del proceso, análisis de brechas, planes de mejora formalizados, pese a que la Dimensión 4 Evaluación de resultados del MIPG exige seguimiento permanente, mitigación de riesgos y evaluación de resultados *“tener un conocimiento certero de cómo se comportan los factores más importantes en la ejecución de lo planeado...”*.

En conjunto, el control de evaluación muestra una gestión comunicacional con fortalezas en posicionamiento, relacionamiento mediático y despliegue digital, pero con debilidades estructurales que se profundizan al contrastarlas con los lineamientos del Anexo y la Circular 100-010 de 2025, lo que representaría una oportunidad de mejora para el proceso. La estrategia avanza, pero lo hace sin los mecanismos de evaluación, seguimiento y articulación que exige el MIPG, lo que podría limitar su capacidad para consolidarse como un instrumento integral de gestión pública.

En ese sentido, se sugiere cerrar estas brechas identificadas, consolidar la implementación de los mecanismos de evaluación y asegurar que las dimensiones de la estrategia avancen de manera articulada, coherente y alineada con los objetivos estratégicos institucionales.

6. Cumplimiento de las Normas Internacionales de Auditoría, limitaciones, conflictos de interés y fortalezas evidenciadas

Para la realización de la auditoría, se aplicaron las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Colombia, teniendo en cuenta que las pruebas realizadas se efectuaron mediante muestreo selectivo-pruebas de recorrido, por consiguiente, no se cubrió la verificación de la efectividad de todas las medidas de control del proceso.

Aunado a lo anterior, se precisa que, durante el desarrollo, no se presentaron

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

limitaciones, así como tampoco, se dio lugar a la presentación de conflicto de intereses que pudieran afectar o impedir su desarrollo y resultado.

De igual manera, los resultados del ejercicio de evaluación independiente se basaron en los criterios del auditor que realizó la ejecución de este, cuyo enfoque tuvo en cuenta su disciplina.

Se precisa además que, debido a las limitaciones de cualquier estructura de Control Interno, pueden ocurrir errores e irregularidades que no hayan sido detectadas bajo la planeación y realización de la presente evaluación independiente, es así como la Región Metropolitana Bogotá - Cundinamarca y las dependencias que la integran, son las responsables de establecer y mantener un adecuado Sistema de Control Interno y prevenir posibles irregularidades, de acuerdo con lo establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG - MECI.

A la fecha del seguimiento la Región Metropolitana Bogotá - Cundinamarca, no cuenta con planes de mejoramiento resultantes de auditorías internas - Plan de Mejoramiento por Procesos - PMP, ni Planes de Mejoramiento Institucionales -PMI- resultantes de las auditorías realizadas por la Contraloría General de la Republica.

7. Conclusiones: Hallazgos, Observaciones y Recomendaciones⁹

Una vez adelantadas las etapas de la evaluación independiente, se precisa que se evidenciaron situaciones que ameritan el planteamiento de un (1) hallazgo, dos (2) observaciones y recomendaciones. Sobre el particular, es importante señalar que:

- I. Los hallazgos están llamados a elaborar Plan de Mejoramiento,
- II. Las observaciones, son banderas rojas para el proceso, que buscan que la Entidad analice dichas circunstancias evidenciadas en el seguimiento, y evalúe la necesidad de adoptar o fortalecer puntos de control, así como de implementar acciones u oportunidades de mejora que prevengan la posible materialización de riesgos; y,
- III. Las recomendaciones, entendidas como el resultado de la evaluación adelantada con el fin de generar mejoras al Sistema de Control Interno, para lo cual se sugiere tener en cuenta lo señalado en la Ley 87 de 1993.

⁹ Sobre el particular se sugiere tener en cuenta lo señalado en el Estatuto de Auditoría Interna y Código de Ética del auditor de la Región Metropolitana Bogotá - Cundinamarca– Resolución Regional No. 281 de 2025 - que señala “ Cuando en el marco de la evaluación independiente - auditoría interna- la Oficina de Control Interno identifique posibles incumplimientos o materialización de riesgos que impacten negativamente a la entidad y al cumplimiento de sus objetivos, deberá (i) recomendar al o los líder(es) del (de los) proceso (s) adelantar la investigación administrativa pertinente e (ii) informar a las instancias correspondientes para las acciones que se requieran, en el marco de lo establecido en el parágrafo 1 del artículo 2.2.21.4.7. del Decreto 1083 de 2015”.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Conclusiones

La auditoría permitió evidenciar que la gestión de la comunicación interna y externa de la Región Metropolitana Bogotá - Cundinamarca presenta avances en materia operativa, especialmente en la ejecución de actividades, la producción de contenidos y la atención cotidiana de los requerimientos institucionales. Sin embargo, estos avances contrastan con la persistencia de brechas estratégicas, que podrían limitar la consolidación de un sistema de comunicación plenamente articulado con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG y con el Modelo Estándar de Control Interno - MECI. A lo largo del informe se identificó que la entidad cuenta con instrumentos valiosos tales como: la Estrategia de Comunicaciones 2026, el Plan de Comunicaciones, el Manual de Manejo de Crisis y el Manual de Identidad Visual, pero estos documentos, aunque útiles en la operación diaria, no alcanzan a configurar un marco estratégico integral que oriente la comunicación institucional desde la anticipación, la coherencia y la evaluación sistemática.

La ausencia de una Política de Comunicaciones formalmente adoptada constituye la brecha más significativa, pues impide que la comunicación se consolide como un eje transversal del direccionamiento estratégico y limita la capacidad institucional para garantizar estandarización, continuidad y alineación con los objetivos misionales. Esta carencia se refleja también en la gestión del riesgo comunicacional, que permanece anclada en controles manuales y acciones reactivas, sin incorporar elementos de anticipación, señales tempranas, análisis de apetito y tolerancia al riesgo o mecanismos de articulación con la planeación institucional. De igual manera, el Manual de Manejo de Crisis, aunque representa un avance, requiere fortalecerse para integrar componentes preventivos, criterios objetivos de activación, lineamientos específicos para redes sociales y mecanismos formales de seguimiento que permitan aprender de cada evento crítico y mejorar la capacidad institucional de respuesta.

El Manual de Identidad Visual, por su parte, cumple una función normativa esencial, pero aún no se encuentra plenamente articulado con los instrumentos de planeación ni con los objetivos estratégicos, lo que limita su potencial como herramienta de posicionamiento institucional. La falta de mecanismos formales de control y seguimiento dificulta evaluar su aplicación de manera sistemática y garantizar uniformidad en el uso de la identidad visual en todos los procesos de la entidad.

Finalmente, el análisis del Control de Evaluación evidenció que la gestión comunicacional carece de indicadores de desempeño e impacto que permitan medir resultados, efectos y contribución al valor público. El indicador institucional vigente se centra en el cumplimiento de actividades, pero no permite evaluar la efectividad de la comunicación, su alcance real, su aporte a la reputación institucional ni su alineación con los objetivos estratégicos. Esta ausencia limita la toma de decisiones basada en evidencia y debilita la capacidad de la entidad para evaluar su propio desempeño de manera integral.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

En conjunto, se observó en el marco de la evaluación independiente, que la comunicación institucional avanza con solvencia en la operación, pero requiere continuar fortaleciendo su dimensión estratégica, preventiva y evaluativa para consolidarse como un pilar de la gobernanza institucional. Las recomendaciones formuladas buscan precisamente cerrar estas brechas, promover la articulación entre instrumentos, robustecer los mecanismos de control y seguimiento, y orientar la gestión comunicacional hacia un enfoque basado en datos, riesgos y resultados. Su estudio frente a su viabilidad permitirá a la entidad avanzar hacia un modelo de comunicación articulado con los estándares del MIPG, el MECI y la gestión pública moderna.

A continuación, para mayor ilustración del lector, se enunciarán las conclusiones con la siguiente estructura: (i) El hallazgo, observación y recomendación final del proceso auditor, (ii) la respuesta dada a las conclusiones preliminares por la Entidad y (iii) el análisis de la Oficina de Control Interno en la cual se ratifica o no el hallazgo, observación y recomendación.

HALLAZGO No. 1

Política de Comunicaciones

Se evidenció durante la revisión de la gestión comunicacional, que la entidad no dispone de una Política de Comunicaciones, tal como lo establece la Caracterización del Proceso Gestión de la Participación y las Comunicaciones Código F-ECM-002, versión 2 del 08 de mayo 2025, en la que la Actividad 1 establece: *“Definir las políticas de comunicaciones y participación ciudadana en la gestión pública”*, cuya salida corresponde al *“Documento de Política de Comunicaciones”*.

La inexistencia de este documento evidencia que la entidad no ha cumplido con la producción del instrumento normativo que su propio proceso establece como obligatorio, lo cual afecta la trazabilidad, la estandarización y la madurez del proceso de comunicaciones y participación ciudadana.

Aun cuando la entidad cuenta con una Estrategia de Comunicaciones 2026, este instrumento tiene un carácter táctico y operativo, orientado al posicionamiento institucional, la segmentación de públicos, la definición de ejes narrativos y la ejecución de acciones de comunicación política, digital, comunitaria y mediática.

Es relevante señalar que la Política de Comunicaciones, es una directriz institucional, un lineamiento obligatorio que fija el qué y el para qué; corresponde al marco institucional que define principios, lineamientos, responsabilidades, mecanismos de articulación y criterios de evaluación que orientan integralmente la gestión comunicacional, tal como lo exige la Dimensión 2 Direccionamiento Estratégico y Planeación y, la Dimensión 5 Información y Comunicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, que establece en el numeral 5.2:

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

*“La entidad debe diseñar **políticas**, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos dentro de ella y en su entorno, que satisfagan la necesidad de divulgar los resultados, de mostrar mejoras en la gestión administrativa y procurar que la información y la comunicación de la entidad y de cada proceso, sea adecuada a las necesidades específicas de los grupos de valor” (...) Subrayado y Negrilla fuera de texto.*

La ausencia de una Política de Comunicaciones posibilita la materialización de riesgos que afectan la coherencia y gobernanza de su gestión comunicacional. Sin un marco que unifique criterios, aumenta la probabilidad de mensajes contradictorios, desalineación entre comunicación interna y externa y vacíos en la definición de roles y vocerías, lo que puede derivar en respuestas inadecuadas ante situaciones sensibles.

Asimismo, la falta de lineamientos para el seguimiento y evaluación impide medir el impacto de las acciones comunicacionales, incrementando los riesgos reputacionales, estratégicos y operativos que pueden afectar el posicionamiento institucional y la confianza de los grupos de valor.

En consecuencia, la ausencia de un instrumento normativo que oriente de manera integral la gestión comunicacional afecta, además, el cumplimiento de los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG¹⁰.

Respuesta de la Entidad - Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana

*“(..).Respecto al hallazgo relacionado con la inexistencia de una Política de Comunicaciones, la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana se permite manifestar que, **si bien la Caracterización del Proceso Gestión de la Participación y las Comunicaciones contempla dentro de sus actividades la definición de políticas de comunicaciones y participación ciudadana**, se considera pertinente precisar que actualmente se desarrolla la gestión comunicacional mediante estrategias de comunicaciones formuladas y actualizadas anualmente, las cuales responden a las necesidades institucionales, a la dinámica de los grupos de valor y a los requerimientos variables de comunicación interna y externa.*

De igual manera, se considera importante señalar que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG establece lineamientos generales para fortalecer la dimensión de Información y Comunicación, sin disponer expresamente la obligatoriedad de adoptar una Política de Comunicaciones como documento independiente, razón por la cual la entidad ha implementado mecanismos de direccionamiento comunicacional a través de instrumentos estratégicos y operativos.

*En este sentido, se estima que la **situación evidenciada podría analizarse bajo el alcance de una observación y no de un hallazgo**, considerando que actualmente existen mecanismos de gestión y planificación comunicacional en operación, sin que se evidencie afectación material al cumplimiento de los objetivos institucionales ni*

¹⁰ Se ajustó este párrafo en su redacción respecto del informe preliminar para mayor precisión.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

incumplimiento normativo expreso frente a la adopción obligatoria de una política específica de comunicaciones. (...)" (Negrilla y subraya fuera del texto)

Análisis de la Respuesta por parte de la Oficina de Control Interno

Tras analizar la respuesta presentada por la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana, se observa que, si bien se expone la existencia de estrategias anuales como instrumentos de planificación comunicacional, estos no sustituyen ni cumplen la función del documento normativo que el propio proceso institucional exige.

La caracterización del Proceso Gestión de la Participación y las Comunicaciones Código F ECM 002, versión 2 del 8 de mayo de 2025, establece de manera expresa, en su Actividad 1, la obligación de “Definir las políticas de comunicaciones y participación ciudadana en la gestión pública”, cuya salida corresponde al “Documento de Política de Comunicaciones”. Este mandato interno constituye un criterio formal, verificable y obligatorio, que no puede ser reemplazado por instrumentos tácticos u operativos como las estrategias anuales.

En este sentido, la respuesta del responsable no desvirtúa la condición identificada: la entidad no ha producido ni adoptado la Política de Comunicaciones definida en su propio proceso. Tampoco demuestra que exista un instrumento equivalente que cumpla la función normativa, estratégica y de gobernanza que caracteriza a una política institucional.

Es importante señalar que la Guía de Auditoría Interna Basada en Riesgos para Entidades Públicas Versión 4 de 2020 señala que el auditor debe evaluar el cumplimiento de los lineamientos, políticas y procedimientos definidos por la entidad, así como los riesgos asociados a su ausencia o inadecuada implementación. Bajo este enfoque, la inexistencia de la Política de Comunicaciones constituye una desviación clara frente al criterio establecido y genera riesgos relevantes para la coherencia, trazabilidad y alineación estratégica de la gestión comunicacional.

Asimismo, la argumentación del responsable en torno a que el MIPG no exige expresamente una política independiente no resulta suficiente para desvirtuar el hallazgo, dado que el criterio aplicable no proviene únicamente del MIPG, sino de la Caracterización del Proceso, documento que forma parte del marco normativo interno y que, conforme a la Guía de Auditoría Interna Basada en Riesgos para Entidades Públicas Versión 4 de 2020, debe ser objeto de verificación en términos de cumplimiento y efectividad. La existencia de estrategias anuales, aunque valiosa para la operación, no suple la ausencia de un instrumento de naturaleza “política” que establezca principios, lineamientos, roles, mecanismos de articulación y criterios de evaluación, elementos indispensables para garantizar la gobernanza comunicacional.

En relación con el argumento según el cual no existiría una afectación material al cumplimiento de los objetivos institucionales, se observa que la Oficina de

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Comunicaciones y Participación Ciudadana no aporta evidencia que sustente dicha afirmación en el proceso auditor. La respuesta no presenta elementos que demuestren la existencia de mecanismos de mitigación de riesgos derivados de la ausencia de la Política de Comunicaciones, ni incluye un análisis de impacto que permita establecer, con base en información verificable, que la situación identificada no compromete la coherencia, la gobernanza o la alineación estratégica del proceso. En consecuencia, la argumentación expuesta es de carácter declarativo y no demostrativo, por lo que no desvirtúa la condición señalada en el hallazgo.

Durante la revisión del proceso de comunicaciones se identificó que la ausencia de una Política de Comunicaciones formalmente adoptada podría limitar la capacidad de la entidad para articular de manera estratégica su gestión comunicacional con los objetivos estratégicos institucionales definidos. La Región Metropolitana Bogotá - Cundinamarca ha establecido cuatro objetivos estratégicos orientados al fortalecimiento institucional, la articulación metropolitana, el desarrollo metropolitano y regional y, la integración territorial; sin embargo, la comunicación institucional no cuenta aún con un marco rector que permita alinear sus acciones, mensajes y decisiones con estos propósitos de alto nivel.

La Política de Comunicaciones se constituye en el instrumento que integra la comunicación con el fortalecimiento institucional, asegurando que los avances en capacidades técnicas, tecnológicas, administrativas y normativas se comuniquen con rigor, coherencia y transparencia. Su adopción facilita la consolidación de una narrativa institucional clara, orientada a resultados y capaz de posicionar a la RMBC, en línea con el primer objetivo estratégico. Asimismo, es esencial para regular la interacción comunicacional entre actores regionales, definir vocerías, establecer protocolos de coordinación y garantizar la comprensión y apropiación de los proyectos metropolitanos, elementos indispensables para la articulación metropolitana, el desarrollo metropolitano y regional y la integración territorial, especialmente en lo relacionado con la formulación e implementación del Plan Estratégico y de Ordenamiento de la Región Metropolitana - PLANEÓ y la gestión de los proyectos asociados a hechos metropolitanos declarados.

En conjunto, la Política de Comunicaciones se debería configurar como un instrumento estratégico indispensable para asegurar que la gestión comunicacional contribuya de manera directa al cumplimiento de los objetivos institucionales. Su ausencia podría limitar la coherencia, la trazabilidad y la capacidad de anticipación del proceso, afectando la alineación entre la comunicación institucional y los propósitos estratégicos definidos para 2026.

Por lo anterior, y dado que la Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana en su respuesta no aportó la evidencia documental para desvirtuar el hallazgo y considerando que este cuenta con todos los elementos constitutivos definidos por la Guía de Auditoría Interna Basada en Riesgos para Entidades Públicas Versión 4 de 2020, criterio, condición, causa y efecto, **se ratifica el hallazgo**, dado que la situación

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

evidenciada representa un incumplimiento del proceso institucional y podría exponer a la entidad a riesgos estratégicos, reputacionales y operativos.

OBSERVACION No. 1¹¹

Gestión del riesgo

El análisis del proceso de comunicaciones evidencia que la gestión del riesgo mantiene un enfoque operativo, centrado en garantizar la correcta ejecución diaria y en prevenir errores puntuales en la producción y difusión de contenidos.

Si bien se observan avances hacia una visión más estratégica, estos resultan insuficientes debido a la ausencia de una Política de Comunicaciones formalmente adoptada. La falta de este instrumento limita la capacidad del proceso para anticipar escenarios, gestionar riesgos reputacionales de manera preventiva y alinear la comunicación institucional con los objetivos estratégicos de la entidad.

Aunque el proceso ha desarrollado procedimientos y controles básicos, estos no alcanzan a configurar un sistema de gestión del riesgo alineado con los principios establecidos en la Guía para la Gestión Integral del Riesgo en entidades públicas Versión 7 de 2025, la cual exige que los riesgos se gestionen desde una perspectiva estratégica, anticipatoria y articulada con la planeación institucional.

La ausencia de una Política de Comunicaciones formalmente adoptada constituye un factor crítico que limita esta evolución. De acuerdo con la Guía para la Gestión Integral del Riesgo en entidades públicas Versión 7 de 2025, los procesos deben contar con lineamientos estratégicos que definan roles, criterios de actuación, mecanismos de articulación, parámetros de apetito y tolerancia al riesgo, así como orientaciones para la toma de decisiones informadas. Sin este instrumento rector, la gestión del riesgo en comunicaciones carece de un marco que permita identificar amenazas desde una perspectiva preventiva, valorar su impacto reputacional, establecer señales tempranas y activar respuestas oportunas y coherentes con los objetivos institucionales.

En consecuencia, la gestión del riesgo permanece en un nivel táctico, centrada en controles manuales, validaciones pieza a pieza y acciones reactivas, sin incorporar elementos esenciales definidos por la Guía para la Gestión Integral del Riesgo en Entidades Públicas V7 de 2025, tales como la automatización de procesos, la trazabilidad sistemática, el uso de analítica para anticipación, la definición de indicadores clave de riesgo (KRI) y la integración efectiva con los instrumentos de planeación. Esta situación limita la capacidad del proceso para anticipar escenarios, gestionar riesgos reputacionales de manera estratégica y consolidar la comunicación como un componente fundamental del posicionamiento institucional, la transparencia y

¹¹ Se precisa que en el informe preliminar se enunciaba como hallazgo No. 2.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

la confianza ciudadana.

Respuesta de la Entidad - Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana

“(…) Respecto al Hallazgo No. 2 relacionado con la gestión del riesgo en el proceso de comunicaciones, es pertinente precisar que actualmente sí existen riesgos identificados, valorados y gestionados dentro del proceso, los cuales se encuentran asociados a posibles afectaciones reputacionales y económicas derivadas de la actividad comunicacional de la entidad.

En este sentido, el proceso tiene identificado, entre otros, el riesgo relacionado con la “Posibilidad de afectación reputacional por quejas de grupos de valor o de interés a causa de publicación de información desactualizada o no veraz en los canales de comunicación de la RMBC”. Frente a este riesgo, se han establecido controles preventivos consistentes en validaciones internas y revisiones previas de la información antes de su publicación en página web, redes sociales, correos electrónicos y demás medios institucionales, mecanismos que buscan garantizar la actualización, coherencia y veracidad del contenido divulgado, mitigando posibles impactos reputacionales para la entidad.

De igual manera, se encuentra identificado un riesgo de afectación económica por reclamaciones o demandas de los grupos de valor a causa de la publicación de los productos de comunicación que no cuenten con el uso autorizado de imagen (Derechos de autor), para su mitigación, el proceso implementa controles orientados a garantizar que las imágenes de ciudadanos externos utilizadas en piezas comunicacionales cuenten con las respectivas autorizaciones de uso, soportadas mediante formatos y registros internos que permiten evidenciar la trazabilidad y cumplimiento de los requisitos aplicables en materia de autorización y tratamiento de imagen.

Bajo este contexto, se considera importante señalar que la gestión del riesgo en comunicaciones no se limita exclusivamente a la existencia de una Política de Comunicaciones formalmente adoptada, sino también a la implementación efectiva de controles, mecanismos de validación y acciones preventivas que permitan administrar situaciones que puedan afectar la operación, la reputación institucional o generar impactos económicos.

Asimismo, la Guía para la Gestión Integral del Riesgo en Entidades Públicas – Versión 7 de 2025 establece orientaciones metodológicas para el fortalecimiento progresivo de la gestión del riesgo; sin embargo, varios de los elementos mencionados en el informe, tales como automatización de procesos, analítica predictiva, indicadores clave de riesgo (KRI) y herramientas avanzadas de trazabilidad, corresponden a niveles de madurez institucional que deben desarrollarse de manera gradual conforme a las capacidades técnicas, administrativas y operativas de cada entidad.

En consecuencia, se estima que la situación evidenciada podría analizarse bajo el alcance de una observación orientada al fortalecimiento y mejora continua del proceso, más que como un hallazgo, considerando que actualmente el proceso sí

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

cuenta con riesgos identificados, controles implementados y mecanismos de mitigación en operación, sin que se evidencie ausencia total de gestión del riesgo ni materialización de eventos que hayan afectado significativamente la reputación, operación o sostenibilidad institucional. (...)" (Subraya y negrilla fuera del alcance)

Análisis de la Respuesta por parte de la Oficina de Control Interno

Tras revisar en detalle la respuesta presentada por el responsable del proceso, se concluye que la situación evidenciada mantiene una brecha sustancial frente a los lineamientos estratégicos definidos por la Guía para la Gestión Integral del Riesgo en Entidades Públicas Versión 7 de 2025 y por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG. Aunque el proceso reconoce riesgos asociados a la actividad comunicacional y ha implementado controles operativos para mitigarlos, estos mecanismos continúan circunscritos a un enfoque eminentemente táctico, basado en validaciones manuales, revisiones previas y controles centrados en la ejecución diaria.

Si bien la Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana señala que el proceso cuenta con riesgos identificados y controles preventivos asociados a la veracidad de la información y al uso autorizado de imágenes, estos elementos corresponden únicamente a un nivel operativo de gestión del riesgo. La identificación de riesgos puntuales y la aplicación de validaciones manuales no constituyen, por sí mismas, un sistema de gestión del riesgo alineado con los lineamientos estratégicos definidos por la Guía para la Gestión Integral del Riesgo en Entidades Públicas Versión 7 de 2025.

En ese sentido, la Guía exige que los riesgos se gestionen desde una perspectiva anticipatoria, articulada con la planeación institucional y soportada en lineamientos estratégicos, elementos que no se evidencian en la respuesta presentada. En consecuencia, la existencia de controles operativos no desvirtúa la brecha estructural identificada.

De igual manera, la afirmación según la cual la gestión del riesgo no depende exclusivamente de una Política de Comunicaciones desconoce que este instrumento constituye el marco rector que define roles, criterios de actuación, parámetros de apetito y tolerancia al riesgo, mecanismos de articulación y orientaciones para la toma de decisiones informadas. Sin este marco estratégico, los controles operativos carecen de una estructura que los articule con la planeación institucional y con los objetivos estratégicos de la entidad. Por tanto, la ausencia de la Política de Comunicaciones no es un aspecto accesorio, sino la causa estructural que impide la consolidación de un enfoque estratégico de gestión del riesgo.

El responsable también argumenta que elementos como la automatización, la analítica predictiva, los indicadores clave de riesgo (KRI) y las herramientas avanzadas de trazabilidad corresponden a niveles de madurez institucional que deben desarrollarse de manera progresiva. Si bien esta apreciación es válida, no resulta pertinente frente a lo evidenciado, dado que este no se fundamenta en la ausencia de capacidades

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

avanzadas, sino en la inexistencia del instrumento estratégico básico que habilita cualquier nivel de madurez: la Política de Comunicaciones. La gradualidad en la adopción de herramientas sofisticadas no exime a la entidad de contar con lineamientos estratégicos mínimos, ni justifica la ausencia de un marco que oriente la gestión del riesgo desde una perspectiva institucional y no meramente operativa.

En relación con la afirmación de que no existe afectación material al cumplimiento de los objetivos institucionales, se evidencia que la Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana no aporta evidencia que sustente dicha afirmación. La respuesta no presenta análisis de impacto, mecanismos de mitigación, ni elementos que demuestren que la ausencia de la Política de Comunicaciones no compromete la coherencia, la gobernanza o la capacidad de anticipación del proceso. En ausencia de evidencia verificable, la afirmación constituye un planteamiento declarativo y no demostrativo, que no desvirtúa lo evidenciado, ni los riesgos estratégicos, reputacionales y operativos asociados a la falta de lineamientos estratégicos para la gestión del riesgo comunicacional.

No obstante, lo anterior se observa que la Entidad viene avanzando y articulando esfuerzos para el fortalecimiento progresivo de la Gestión del Riesgo. En diciembre de 2025 se adoptó la Política para la Gestión Integral del Riesgo de la RMBC mediante Resolución No. 448 de 2025¹², por lo que la entidad se encuentra en un periodo razonable de transición, en el cual aún no se tiene la plena madurez sobre la materia, motivo por el cual, la situación se **reformula como una Observación**¹³, orientada a fin de evitar la posible materialización de riesgos.

En ese sentido, a fin de que el proceso genere oportunidades de mejora en alineación con la Política para la Gestión Integral del Riesgo de la RMBC adoptada mediante Resolución No. 448 de 2025¹⁴, en próximos ejercicios de evaluación independiente se observará lo anterior a fin de confirmar, reformular o retirar la observación.

OBSERVACION No. 2¹⁵

Formato institucional para la evaluación de la gestión y de resultados:

Aun cuando, el proceso reporta periódicamente el avance del Plan de Acción Institucional y los resultados de los indicadores, no se evidenció un formato institucional utilizado para la evaluación de la gestión y de resultados, conforme a los lineamientos vigentes, tal como lo establece el Anexo Justificativo del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, de diciembre 5 de 2025, con asunto :

¹² Emitida el 22 de diciembre de 2025.

¹³ Es importante precisar que en el informe preliminar se enunciaba como un hallazgo.

¹⁴ Emitida el 22 de diciembre de 2025.

¹⁵ Se precisa que en el informe preliminar se enunciaba como el hallazgo No. 3.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

*Lineamientos para la evaluación de la gestión en cumplimiento del artículo 39 de la Ley 909 de 2004, que señala: “cada entidad **deberá** diseñar el formato para la elaboración de los informes, de acuerdo con la estructura definida para la planeación estratégica institucional y su despliegue en programas o proyectos, recursos y metas”.*

Así como, la *Circular Externa 100-010 de 2025* del citado Consejo que reitera: “cada entidad deberá diseñar el formato para la elaboración de los informes”.

La ausencia de este instrumento podría generar heterogeneidad en la forma de presentar la información, dificultar la articulación entre procesos y limitar la capacidad de la Oficina de Control Interno para realizar una evaluación independiente, objetiva y comparable, conforme al artículo 39 de la Ley 909 de 2004. Si bien la entidad, para la vigencia 2026, recopila la información reportada por el proceso a través de la aplicación Microsoft Planner, este mecanismo no sustituye la necesidad de contar con un formato institucional único que estandarice la estructura, el nivel de detalle y los criterios de análisis requeridos para la evaluación de la gestión y de los resultados.

Respuesta de la Entidad - Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana

“(…) Respecto al Hallazgo No. 3 relacionado con la inexistencia de un formato institucional para la evaluación de la gestión y de resultados, la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana considera pertinente precisar que la situación descrita no corresponde al alcance funcional ni a las competencias propias de esta oficina, toda vez que los lineamientos relacionados con la formulación, adopción, estandarización y seguimiento de instrumentos institucionales para reporte y evaluación de planes de acción hacen parte de los procesos de direccionamiento estratégico - planeación institucional.

En efecto, los lineamientos citados en el informe, relacionados con el artículo 39 de la Ley 909 de 2004, el Anexo Justificativo del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno y la Circular Externa 100-010 de 2025, están orientados a la definición institucional de mecanismos para la evaluación de la gestión y resultados, aspecto cuya coordinación y liderazgo corresponde a las dependencias rectoras de planeación institucional y control interno, encargadas de establecer metodologías, herramientas y formatos aplicables de manera transversal a todos los procesos de la entidad, esto hablando puntalmente de lo que se estipula en el documento mencionado.

En este sentido, la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana actúa como proceso ejecutor y reportante de la información requerida, atendiendo los lineamientos, formatos, metodologías y herramientas definidas institucionalmente por las dependencias competentes para el seguimiento al Plan de Acción Institucional y demás instrumentos de planeación. En cumplimiento de ello, el proceso realiza oportunamente los reportes de avance, seguimiento de indicadores, ejecución de actividades y demás requerimientos institucionales mediante las herramientas y mecanismos definidos por la entidad.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Adicionalmente, el proceso cuenta con sus respectivos instrumentos de gestión y seguimiento, entre ellos estrategia de comunicaciones, plan de comunicaciones, indicadores y reportes periódicos de avance, evidenciándose cumplimiento frente a las obligaciones de reporte y gestión que le son aplicables dentro de su ámbito funcional.

*Por lo anterior, se considera que la situación observada **no debería configurarse como hallazgo ni observación atribuible al proceso de comunicaciones**, en razón a que la definición y adopción de formatos institucionales unificados para evaluación de gestión corresponde a competencias de otros procesos estratégicos de la entidad. En consecuencia, de considerarse pertinente, esta situación podría ser elevada como una recomendación institucional de fortalecimiento dirigida a las dependencias responsables del direccionamiento estratégico, planeación y control interno, para su análisis y eventual implementación en el marco de sus competencias. (...)*

Respuesta de la Entidad - Oficina Asesora de Planeación Institucional

“(...) Desde la Oficina Asesora de Planeación Institucional se considera pertinente precisar que varios de los elementos señalados en dichas recomendaciones ya se encuentran incorporados parcial o integralmente en los mecanismos institucionales actualmente implementados por la entidad, particularmente a través del formato F-DES-006_Seguimiento_Plan_Acción_Institucional_ y las herramientas tecnológicas de seguimiento utilizadas por esta dependencia.

En efecto, el formato institucional actualmente utilizado permite realizar seguimiento articulado al avance de actividades, metas e indicadores asociados al Plan de Acción Institucional, incorporando elementos de trazabilidad, seguimiento periódico y análisis de avance de la gestión institucional, en coherencia con la estructura de planeación estratégica adoptada por la entidad.

De igual manera, el seguimiento efectuado desde la Oficina Asesora de Planeación Institucional contempla componentes relacionados con: avance de metas institucionales Seguimiento a indicadores Monitoreo de ejecución de actividades Identificación de alertas Generación de acciones de seguimiento y mejora.

En este sentido, las recomendaciones formuladas por la Oficina de Control Interno serán analizadas por la Oficina Asesora de Planeación Institucional en el marco del mejoramiento continuo, con el propósito de evaluar posibles ajustes que permitan fortalecer la estandarización, integración y alineación de los mecanismos actuales con los lineamientos emitidos por el MIPG, el MECI y la Circular Externa 100-010 de 2025.(...)”

Análisis de la Respuesta por parte de la Oficina de Control Interno

La respuesta presentada por la Oficina Asesora de Planeación Institucional reconoce parcialmente los elementos señalados por la Oficina de Control Interno, pero no logra desvirtuarlos. Aunque se afirma que la entidad cuenta con mecanismos de seguimiento como el formato F-DES-006_Seguimiento_Plan_Acción_Institucional y herramientas

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

tecnológicas para consolidar información del Plan de Acción Institucional, la evidencia remitida consiste únicamente en un formato en blanco, sin diligenciamiento, sin registros de avance y sin evidencia de uso real por parte del proceso de comunicaciones. Esta situación impide demostrar que el instrumento esté efectivamente implementado, socializado y utilizado como mecanismo institucional para la evaluación de la gestión y de los resultados.

En cuanto a la respuesta de la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana, por su parte, se centra en delimitar competencias y señalar que la definición de formatos institucionales corresponde a procesos estratégicos como direccionamiento estratégico - planeación institucional. Aunque esta afirmación es coherente con su rol funcional, no desvirtúa la observación, pues el criterio no atribuye responsabilidad al proceso de comunicaciones y participación ciudadana, sino que identifica una brecha institucional en la estandarización del instrumento requerido para la evaluación de la gestión en la Entidad.

Es de mencionar, que tanto el Anexo Justificativo del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno del 4 de diciembre de 2025. como la Circular Externa 100-010 de 2025 son explícitos en señalar que cada entidad debe diseñar, adoptar y utilizar un formato institucional único para la evaluación de la gestión, alineado con:

- La estructura de la planeación estratégica institucional.
- Los programas, proyectos, metas y recursos.
- Los mecanismos de seguimiento y evaluación del MIPG.
- La articulación entre procesos y líneas de defensa.

La Circular establece que este formato debe permitir que la Oficina de Control Interno realice una evaluación independiente, objetiva, comparable y basada en información precisa, completa y confiable. El formato en blanco remitido no cumple con estos criterios, pues no evidencia trazabilidad, no muestra cómo se consolida la información de los procesos, ni permite verificar la calidad, consistencia o suficiencia de los datos reportados.

Adicionalmente, la respuesta del responsable se centra en describir los mecanismos de seguimiento existentes, pero no demuestra que la entidad haya adoptado un formato institucional único, ni que este haya sido socializado, estandarizado o formalmente implementado para todos los procesos, tal como lo exige la Circular. El uso de Microsoft Planner como repositorio de actividades tampoco sustituye la obligación normativa de contar con un formato institucional estructurado, pues Planner es una herramienta operativa de gestión de tareas, no un instrumento de evaluación de la gestión conforme al artículo 39 de la Ley 909 de 2004.

Aunque Oficina Asesora de Planeación Institucional señala que la entidad utiliza el

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

formato F-DES-006 _Seguimiento_Plan_Acción_Institucional y herramientas tecnológicas para consolidar información del Plan de Acción Institucional, la evidencia aportada consiste únicamente en un formato en blanco, sin diligenciamiento, sin trazabilidad y sin registros que permitan verificar su uso real por parte del proceso de comunicaciones. La existencia de evaluaciones del Plan de Acción 2026 demuestra que la entidad realiza seguimiento operativo, pero no acredita que cuente con el instrumento institucional estandarizado que exige la normativa para la evaluación integral de la gestión. La Circular es explícita en señalar que cada entidad debe diseñar y adoptar un formato único que permita consolidar información comparable, completa y verificable, y que habilite a la Oficina de Control Interno para realizar una evaluación independiente y objetiva. En ese sentido el formato en blanco, remitido en el marco de la auditoría, no cumple con estos criterios.

Si bien la auditoría identificó que la entidad cuenta con un formato F-DES-006_Seguimiento_Plan_Acción_Institucional, adoptado, no se evidencia su uso para la evaluación de la gestión y de los resultados con los lineamientos exigidos en el Anexo Justificativo y la Circular Externa 100-010 de 2025 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno; sin embargo, es pertinente considerar que dichos lineamientos fueron expedidos el 4 de diciembre de 2025, es decir, en una fecha próxima al inicio de la vigencia 2026 y al periodo auditado para revisión de la evaluación de la gestión del proceso de comunicaciones del 1 de enero a 31 de marzo de 2026.

La reciente expedición de la Circular y su Anexo podría implicar que la entidad se encuentra en una fase inicial de apropiación, interpretación y ajuste de sus instrumentos internos para dar cumplimiento a los nuevos requerimientos normativos, también es cierto que la entidad se encuentra en un periodo razonable de transición normativa, en el cual aún no se hace exigible la plena madurez del instrumento en mención.

En este sentido, y considerando la proximidad temporal de la expedición de la Circular y su Anexo, así como el periodo de transición normativa en el que se encuentra la entidad, la situación identificada no configura una desviación plenamente consolidada frente al marco regulatorio, sino una brecha en proceso de ajuste, cuya corrección depende de la adopción progresiva de los lineamientos emitidos para la vigencia 2026.

Por lo anterior, la situación se reformula como una Observación, orientada a fortalecer la estandarización, articulación y alineación de los instrumentos institucionales de evaluación de la gestión.

Recomendaciones¹⁶

1. En cuanto al **HALLAZGO No. 1 Política de Comunicaciones**, se recomienda:

¹⁶ Se precisa que las recomendaciones formuladas tienen como propósito orientar el análisis sobre la viabilidad de adoptar acciones que contribuyan a mitigar los riesgos asociados al proceso. En ese sentido, se invita al equipo responsable a considerarlas bajo esta perspectiva.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Adelantar el diseño, adopción y socialización de una Política de Comunicaciones, concebida como un instrumento institucional que oriente de manera integral la gestión comunicacional y garantice su articulación con el direccionamiento estratégico, la planeación institucional y los lineamientos del MIPG. Esta política debe establecer los principios que rigen la comunicación de la entidad, definir los roles y responsabilidades de las áreas involucradas, precisar los mecanismos de coordinación interna y externa, la gestión del riesgo, entre otros.

2. Para **OBSERVACION No.1¹⁷ Gestión del riesgo** se recomienda:

Con el fin de fortalecer la gestión del riesgo y avanzar hacia un enfoque estratégico, se recomienda adoptar formalmente la Política de Comunicaciones como marco rector que oriente las decisiones y actuaciones del proceso. Esta política deberá integrar la gestión del riesgo, incorporando criterios preventivos, mecanismos de trazabilidad, automatización y analítica que permitan anticipar amenazas y mejorar la capacidad de respuesta institucional.

Asimismo, se sugiere definir el apetito y la tolerancia al riesgo reputacional, así como implementar indicadores clave que faciliten el monitoreo continuo y la toma de decisiones informadas. La adopción de estas acciones permitirá consolidar la comunicación como un pilar estratégico para el fortalecimiento institucional y la construcción de confianza pública.

Respuesta de la Entidad - Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana

“(...) Recomendaciones de hallazgos:

- *Se están configurando 2 recomendaciones asociadas al hallazgo 1 y no. 2, por lo que se considera que mantener recomendaciones independientes sobre aspectos estrechamente relacionados con los hallazgos podría generar duplicidad en las acciones de mejora y en los compromisos derivados del seguimiento, razón por la cual se sugiere consolidarlas en una única recomendación u observación o hallazgo orientada al fortalecimiento de los lineamientos estratégicos, mecanismos de control y gestión del riesgo asociados al proceso de comunicaciones.(...)”.*

Análisis de la Respuesta por parte de la Oficina de Control Interno

La afirmación del responsable, según la cual las recomendaciones de los Hallazgos 1 y 2 (en este informe observación 1) deberían consolidarse en una única recomendación por tratarse de aspectos “estrechamente relacionados”, no resulta procedente desde la

¹⁷ Se precisa que en el informe preliminar era el Hallazgo No. 2.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

perspectiva técnica, normativa ni metodológica de la auditoría interna basada en riesgos. Aunque ambas situaciones se refieren al proceso de comunicaciones, cada uno aborda dimensiones distintas de la gestión, con causas, efectos y obligaciones institucionales que no pueden ser tratadas como un único asunto.

El Hallazgo 1 se centra en la ausencia de una Política de Comunicaciones, un instrumento estratégico de carácter institucional que debe orientar la comunicación en su conjunto, definir principios, roles, responsabilidades, mecanismos de coordinación, lineamientos de vocería, criterios de calidad, estándares de producción y directrices para la articulación interna y externa. Este hallazgo se fundamenta en la necesidad de contar con un marco rector que garantice coherencia, gobernanza y alineación con el direccionamiento estratégico y el MIPG. Su naturaleza es estructural y normativa, pues la política constituye un instrumento de obligatorio desarrollo para cualquier entidad pública que gestione comunicación institucional.

Por su parte, la Observación No. 1, la cual en el informe preliminar era el Hallazgo No. 2 se refiere a la gestión del riesgo en el proceso de comunicaciones, específicamente a la ausencia de un enfoque estratégico, preventivo y anticipatorio. Aunque la Política de Comunicaciones es un insumo necesario para fortalecer esta dimensión, la hoy observación No. 1 no se limita a la existencia o inexistencia de la política, sino que evidencia una brecha en la madurez del sistema de gestión del riesgo, la cual implica elementos adicionales como trazabilidad, analítica, definición de apetito y tolerancia al riesgo, indicadores clave (KRI), mecanismos de monitoreo y articulación con la planeación institucional.

En otras palabras, mientras el Hallazgo 1 identifica la ausencia del instrumento estratégico, la Observación No. 1, la cual en el informe preliminar era el Hallazgo No. 2, evidencia la debilidad en la gestión del riesgo, que requiere acciones específicas más allá de la sola adopción de la política. Por ello, aunque existe una relación funcional entre ambas situaciones (Hallazgo No. 1 y ahora observación No. 1), no existe duplicidad, sino **complementariedad**: uno aborda el marco rector; el otro, la capacidad operativa y estratégica del proceso para anticipar y gestionar riesgos.

Adicionalmente, las recomendaciones formuladas responden a contextos distintos. La recomendación del Hallazgo 1 busca que la entidad diseñe y adopte la Política de Comunicaciones. La recomendación de la Observación No. 1, la cual en el informe preliminar era el Hallazgo No. 2, en cambio, se orienta a que la gestión del riesgo comunicacional evolucione hacia un enfoque estratégico, incorporando criterios preventivos, trazabilidad, automatización, analítica, definición de apetito y tolerancia al riesgo reputacional e indicadores clave. Estas acciones no pueden ser sustituidas ni absorbidas por la sola adopción de la política, pues implican capacidades técnicas y operativas que deben desarrollarse dentro del proceso.

Finalmente, es importante precisar que las recomendaciones no generan duplicidad de

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

acciones, pues cada una responde a un componente diferente del proceso comunicacional. La recomendación del Hallazgo 1 se orienta al diseño del instrumento estratégico; la de la Observación No. 1, la cual en el informe preliminar era el Hallazgo No. 2, al fortalecimiento de la gestión del riesgo. Ambas son necesarias, complementarias y coherentes con los estándares del MIPG, el MECI y la Guía de Gestión Integral del Riesgo V7.

Por estas razones, la solicitud del responsable de **consolidar ambas recomendaciones en una sola no es viable** desde la perspectiva técnica de la auditoría. Mantenerlas separadas garantiza claridad, trazabilidad y precisión en las acciones de mejora, evita la dilución de responsabilidades y permite un seguimiento diferenciado y eficaz de cada dimensión evaluada.

3. Con respecto al **OBSERVACION No. 2¹⁸ Formato institucional para la evaluación de la gestión y de resultados**, se recomienda:

Se recomienda que la entidad avance en la adopción un formato institucional único para la evaluación de la gestión y de los resultados, que permita consolidar de manera articulada el avance del Plan de Acción Institucional, los resultados de los indicadores estratégicos, misionales y de apoyo, y el análisis de riesgos, causas de desviaciones y acciones de mejora que se derivan de la ejecución. Este instrumento debe reflejar la estructura definida en la planeación estratégica, incluyendo programas, proyectos, metas y recursos, y alinearse con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en sus dimensiones de direccionamiento estratégico, gestión para resultados y evaluación, así como con los criterios del Modelo Estándar de Control Interno - MECI, de manera que se garantice la trazabilidad, objetividad y consistencia de la información reportada por los procesos y se fortalezca la capacidad institucional para realizar una evaluación integral, comparable y orientada a la toma de decisiones, en concordancia con el Anexo Justificativo y la Circular Externa 100-010 de 2025 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno.

4. En cuanto a las **brechas** identificadas en el **Control Estratégico**, se recomienda:

Para fortalecer la gestión comunicacional de la RMBC y cerrar las brechas detectadas en la estrategia, el plan y los instrumentos asociados, se recomienda avanzar en un conjunto de acciones orientadas a robustecer el Control Estratégico y garantizar una comunicación institucional más coherente, medible y sostenible.

Es fundamental incorporar indicadores de desempeño claros, medibles y alineados con los objetivos estratégicos. Estos indicadores deben permitir evaluar avances, resultados e impactos de la comunicación institucional, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia y fortaleciendo la trazabilidad exigida por el MECI. Su inclusión permitirá

¹⁸ Se precisa que en el informe preliminar se enunciaba como el hallazgo No. 3.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

encaminarse a una gestión comunicacional orientada por datos.

Asimismo, se recomienda formalizar protocolos institucionales para la gestión de crisis, la vocería y el relacionamiento con medios, asegurando que la entidad cuente con lineamientos homogéneos y procedimientos estandarizados para actuar ante escenarios de riesgo reputacional. Estos protocolos deben articularse con el Manual de Manejo de Crisis, el Plan de Comunicaciones y el Mapa de Riesgos, garantizando coherencia entre los instrumentos y fortaleciendo la capacidad de respuesta institucional.

En cuanto al Manual de Manejo de Crisis, se sugiere integrar una matriz de riesgos comunicacionales, definir tiempos máximos de respuesta, establecer lineamientos específicos para redes sociales y desarrollar un capítulo de prevención que incluya monitoreo permanente, simulacros y capacitación en vocería. Estas mejoras permitirán que el manual evolucione de un instrumento preventivo, alineado con los principios de Administración del Riesgo del Modelo Estándar de Control Interno - MECI.

Finalmente, se recomienda crear mecanismos formales de seguimiento y evaluación, tales como listas de verificación, informes post-crisis y revisiones periódicas de cumplimiento de identidad visual y de los instrumentos comunicacionales. Estos mecanismos fortalecerán el Control de Evaluación y permitirán retroalimentar de manera continua la estrategia y los procesos comunicacionales.

En relación con el Manual de Identidad Visual 2025 se recomienda alinear instrumento con el MECI y con la gestión estratégica de la comunicación institucional. Para ello es pertinente vincular la identidad visual con los instrumentos de planeación, de modo que sus lineamientos contribuyan al posicionamiento, la reputación y los objetivos definidos en el Plan de Comunicaciones, lo que permitiría que la identidad visual se convierta en un eje transversal del direccionamiento estratégico.

Del mismo modo, se requiere fortalecer el manual mediante la incorporación de mecanismos de control y seguimiento que permitan evaluar su aplicación de forma sistemática. La definición de indicadores, listas de verificación, responsables de supervisión y procedimientos para corregir desviaciones garantizaría mayor uniformidad en el uso de la identidad visual y reforzaría el Control de Gestión dentro de la entidad.

Así mismo incluir lineamientos específicos para el uso de la identidad visual en escenarios de crisis. La coherencia entre la comunicación visual y los mensajes institucionales en momentos de alta sensibilidad pública es determinante para proteger la reputación, por lo que resulta indispensable contar con criterios claros para piezas urgentes, comunicados oficiales, pronunciamientos directivos y contenidos digitales durante contingencias.

Estas recomendaciones se orientan a que el manual se convierta en un instrumento estratégico y plenamente integrado al sistema de control institucional.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Respuesta de la Entidad respecto a las recomendaciones de las brechas establecidas

Oficina Asesora de Planeación Institucional

“(…) Frente a la observación relacionada con la necesidad de incorporar indicadores de desempeño claros, medibles y alineados con los objetivos estratégicos, resulta importante precisar que la Región Metropolitana Bogotá – Cundinamarca ha venido estructurando e implementando indicadores institucionales orientados al seguimiento y evaluación de la gestión institucional en el marco del Plan de Acción Institucional – PAI.

Para la vigencia 2025, la entidad estructuró un total de 40 indicadores institucionales, orientados a medir avance, ejecución, implementación, seguimiento y cumplimiento de actividades, planes, instrumentos, procesos y proyectos estratégicos. Dichos indicadores permitieron articular los objetivos institucionales y las principales apuestas estratégicas de la entidad, constituyéndose en mecanismos de seguimiento integral de la gestión institucional.

Asimismo, para la vigencia 2026, la entidad cuenta con 25 indicadores asociados al Plan de Acción Institucional, orientados principalmente al seguimiento de actividades institucionales, fortalecimiento organizacional, implementación de estrategias, gestión de proyectos regionales, articulación metropolitana, sistemas de información, participación ciudadana y capacidades institucionales. Del total de indicadores estructurados, 14 corresponden a indicadores de gestión, es decir, aquellos que miden el avance, implementación, seguimiento, fortalecimiento, ejecución de actividades, estrategias, procesos, sistemas o acciones institucionales. Asimismo, 11 indicadores corresponden a indicadores de resultado o producto, en la medida en que se orientan a medir entregables concretos como documentos, informes, planes, tableros, estudios, proyectos formulados, instrumentos adoptados o productos institucionales verificables.

En este sentido, la entidad sí cuenta con mecanismos e instrumentos de medición y seguimiento institucional alineados con la planeación estratégica y el seguimiento a la gestión pública, los cuales son objeto de articulación, reporte, validación y aprobación entre las diferentes dependencias en desarrollo de sus roles y responsabilidades.

Análisis de la Respuesta por parte de la Oficina de Control Interno

Indicador del proceso de comunicaciones

La respuesta presentada por el Oficina Asesora de Planeación Institucional no logra desvirtuar la situación identificada respecto del indicador institucional “Estrategia de comunicaciones de la RMBC construida, socializada e implementada”, pues si bien se reconoce la existencia de un mecanismo de seguimiento basado en el número de actividades ejecutadas frente al número de actividades programadas, este instrumento mantiene un enfoque estrictamente operativo que no permite evaluar la gestión comunicacional en términos de resultados, efectividad o impacto, percepción, reputación institucional ni contribución estratégica. La estructura del indicador, centrada

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

en un cociente de cumplimiento físico, evidencia que su función se limita a verificar la ejecución de tareas, sin ofrecer información sobre la calidad, pertinencia, alcance o contribución estratégica de las acciones comunicacionales. En consecuencia, aunque el proceso reporta periódicamente el avance del Plan de Acción Institucional 2026 y consolida información sobre actividades realizadas, ello no suple la ausencia de métricas que permitan determinar si la comunicación institucional está generando valor público, fortaleciendo la legitimidad de la entidad o contribuyendo a los objetivos estratégicos definidos para la vigencia.

La respuesta tampoco aborda la brecha señalada en el informe respecto de la ausencia de indicadores de impacto, aspecto central del análisis realizado por la Oficina de Control Interno. Tal como se expone en el componente de Control de Evaluación, la gestión comunicacional carece de indicadores que midan percepción ciudadana, reputación institucional, efectividad de los mensajes, alcance real de las acciones digitales, contribución a la articulación metropolitana o fortalecimiento de la confianza pública. La inexistencia de estas métricas limita la capacidad de la entidad para evaluar la efectividad real de su estrategia comunicacional y para tomar decisiones informadas basadas en evidencia, lo que contraviene los lineamientos del MIPG y del Anexo Justificativo del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno, que exigen que los procesos cuenten con indicadores que permitan medir resultados y no solo actividades.

En este sentido, **es importante precisar que las recomendaciones formuladas** se enmarcan estrictamente en el contexto de la gestión del proceso de comunicaciones, y buscan fortalecer su capacidad para medir no solo la ejecución operativa, sino también los efectos estratégicos de su labor. La intención no es modificar el sistema de indicadores institucionales en su conjunto, sino cerrar la brecha específica del proceso comunicacional, que actualmente carece de instrumentos que permitan evaluar su contribución real a los objetivos estratégicos de la Región Metropolitana Bogotá Cundinamarca.

En síntesis, aunque el proceso presenta evidencia de seguimiento operativo, la ausencia de indicadores de impacto y la naturaleza limitada del indicador institucional confirman la brecha identificada. **La respuesta no aporta elementos que modifiquen esta conclusión, por lo que se mantiene la necesidad de fortalecer el sistema de medición de la gestión comunicacional, incorporando métricas que permitan evaluar resultados, impacto y valor público generado.**

Recomendación analizada

- *se recomienda formalizar protocolos institucionales para la gestión de crisis, la vocería y el relacionamiento con medios, asegurando que la entidad cuente con lineamientos homogéneos y procedimientos estandarizados para actuar ante escenarios de riesgo reputacional. Estos protocolos deben articularse con el Manual de Manejo de Crisis, el*

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Plan de Comunicaciones y el Mapa de Riesgos, garantizando coherencia entre los instrumentos y fortaleciendo la capacidad de respuesta institucional.

Respuesta de la Entidad - Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana

“(...) Es importante precisar que la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana actualmente sí cuenta con instrumentos orientados a la gestión de situaciones de crisis y relacionamiento con medios de comunicación. En este sentido, la entidad dispone de un Manual de Manejo de Crisis, en el cual se encuentran definidas las acciones, lineamientos y rutas de actuación que deben desarrollarse en caso de presentarse situaciones que puedan generar afectación reputacional o institucional.

De igual manera, el proceso cuenta con procedimientos asociados a la comunicación interna y al relacionamiento con medios de comunicación, en los cuales se establecen criterios y lineamientos para la atención de requerimientos, manejo de información y coordinación de las actuaciones comunicacionales derivadas de la interacción permanente con medios externos y grupos de valor.

Así mismo, dichos instrumentos se articulan con el Plan de Comunicaciones y el Mapa de Riesgos del proceso, permitiendo orientar la respuesta institucional y establecer mecanismos de control frente a posibles escenarios de riesgo reputacional.

Por lo anterior, se considera que actualmente el proceso sí dispone de herramientas e instrumentos que permiten gestionar y articular la respuesta institucional frente a situaciones de crisis, razón por la cual no se estima procedente configurar esta situación como una recomendación atribuible exclusivamente a esta dependencia. (...)”

Respuesta de la Oficina de Control Interno

Tras analizar la respuesta presentada por la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana, se concluye que, si bien el proceso cuenta con instrumentos como el Manual de Manejo de Crisis, los procedimientos de comunicación interna y externa, y lineamientos operativos para la interacción con medios, estos documentos no suplen la necesidad identificada en el informe ni desvirtúan la recomendación formulada. El análisis realizado por la Oficina de Control Interno evidenció que, aunque existen herramientas orientadas a la reacción y al manejo operativo de situaciones críticas, persisten brechas estructurales relacionadas con la ausencia de protocolos institucionales formalizados, estandarizados y articulados entre sí, que permitan garantizar una respuesta homogénea, oportuna y coherente ante escenarios de riesgo reputacional.

Se observó en el marco de la auditoría que el Manual de Manejo de Crisis presenta vacíos en materia de anticipación, criterios objetivos de activación, tiempos máximos de respuesta, lineamientos de vocería y mecanismos de coordinación con otras áreas estratégicas. Asimismo, se identificó que los procedimientos existentes no integran de manera sistemática los elementos del Mapa de Riesgos, el Plan de Comunicaciones y

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

los lineamientos del Modelo Estándar de Control Interno - MECI, lo que limita su capacidad para orientar decisiones institucionales de alto nivel y asegurar consistencia narrativa en situaciones de alta sensibilidad pública. En este contexto, la recomendación no se dirige a señalar ausencia total de instrumentos, sino a fortalecerlos mediante la formalización de protocolos institucionales que articulen de manera integral la gestión de crisis, la vocería y el relacionamiento con medios, garantizando coherencia entre los distintos documentos y consolidando un marco estratégico robusto.

Adicionalmente, la OCI sugiere a la entidad continuar avanzando hacia una gestión comunicacional orientada por datos, lo cual implica incorporar indicadores de desempeño claros, medibles y alineados con los objetivos estratégicos. Estos indicadores deben permitir evaluar avances, resultados e impactos, superando el enfoque operativo centrado en actividades ejecutadas. Su inclusión, tal como se desarrolla en el componente de Control de Evaluación, es indispensable para fortalecer la trazabilidad, la toma de decisiones basada en evidencia y la capacidad institucional para anticipar y gestionar riesgos reputacionales de manera estratégica.

En consecuencia, la Oficina de Control Interno **mantiene la recomendación formulada**, en tanto que la respuesta del proceso no desvirtúa las brechas identificadas ni demuestra la existencia de protocolos institucionales formalizados que integren de manera coherente los instrumentos existentes. La recomendación busca fortalecer la gobernanza comunicacional, consolidar la articulación entre los instrumentos estratégicos y operativos, y avanzar hacia una gestión del riesgo comunicacional alineada con los estándares del MIPG, el MECI y la Guía para la Gestión Integral del Riesgo en Entidades Públicas Versión 7 de 2025.

Recomendación analizada

- *En cuanto al Manual de Manejo de Crisis, se sugiere integrar una matriz de riesgos comunicacionales, definir tiempos máximos de respuesta, establecer lineamientos específicos para redes sociales y desarrollar un capítulo de prevención que incluya monitoreo permanente, simulacros y capacitación en vocería. Estas mejoras permitirán que el manual evolucione de un instrumento preventivo, alineado con los principios de Administración del Riesgo del Modelo Estándar de Control Interno – MECI*

Finalmente, se recomienda crear mecanismos formales de seguimiento y evaluación, tales como listas de verificación, informes post-crisis y revisiones periódicas de cumplimiento de identidad visual y de los instrumentos comunicacionales. Estos mecanismos fortalecerán el Control de Evaluación y permitirán retroalimentar de manera continua la estrategia y los procesos comunicacionales.

Respuesta de la Entidad - Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana

(...) Respecto a la recomendación relacionada con el fortalecimiento del Manual de Manejo de Crisis, es importante precisar que actualmente dicho instrumento cuenta con una estructura

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

definida para la atención de situaciones críticas, en la cual se establecen ocho (8) pasos de actuación orientados a gestionar los diferentes frentes que pueden verse involucrados durante una eventual situación de crisis institucional.

Frente a la recomendación de establecer tiempos máximos de respuesta, se considera importante señalar que las situaciones de crisis poseen naturalezas, niveles de impacto y grados de complejidad variables, razón por la cual las acciones de atención y respuesta deben activarse de manera inmediata y ajustarse según las particularidades del evento presentado, la afectación generada y los actores involucrados, aspectos que dificultan establecer tiempos rígidos o estandarizados aplicables a todos los escenarios.

Así mismo, es importante mencionar que el proceso cuenta con el formato F-GPC-008 “Formato de registro de atención de la situación de crisis”, instrumento mediante el cual se documentan las acciones ejecutadas durante la atención de la crisis, el seguimiento realizado y las lecciones aprendidas derivadas de cada situación presentada, permitiendo generar trazabilidad y retroalimentación para el fortalecimiento continuo del proceso.

En consecuencia, se considera que actualmente la entidad sí cuenta con mecanismos de seguimiento, documentación y evaluación posterior de las situaciones de crisis, así como con instrumentos orientados a la gestión preventiva y reactiva de eventos reputacionales. No obstante, y en el marco del mejoramiento continuo, la oficina evaluará la pertinencia de fortalecer progresivamente el Manual de Manejo de Crisis y sus herramientas complementarias, conforme a las necesidades institucionales y capacidades operativas de la entidad.

Respuesta de la Oficina de Control Interno

Una vez analizada la respuesta presentada por la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana, se concluye que, si bien el proceso cuenta con un Manual de Manejo de Crisis y con instrumentos operativos como el formato F-GPC-008 “Formato de registro de atención de la situación de crisis”, para documentar la atención de eventos críticos, estos elementos no desvirtúan las brechas identificadas en el informe ni modifican la pertinencia de la recomendación formulada.

El análisis realizado por la Oficina de Control Interno evidenció que el manual, en su versión actual, privilegia la reacción inmediata y la gestión operativa de la crisis, pero no incorpora componentes estratégicos esenciales para garantizar anticipación, coherencia institucional y articulación con el Modelo Estándar de Control Interno - MECI.

La OCI en el marco de la auditoría evidenció aspectos específicos que no fueron abordados en la respuesta del proceso, entre ellos la ausencia de una matriz de riesgos comunicacionales que permita identificar amenazas, valorar su impacto y activar señales tempranas; la falta de tiempos máximos de respuesta que orienten la actuación institucional en los primeros minutos de una crisis; la inexistencia de lineamientos específicos para la gestión de crisis en redes sociales, pese a que estas plataformas constituyen uno de los principales amplificadores de riesgo reputacional; y la ausencia de un capítulo de prevención que incluya monitoreo permanente, simulacros, ejercicios

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

de preparación y capacitación en vocería. Estos elementos no buscan restringir la flexibilidad necesaria en la actuación del proceso, sino fortalecer su capacidad de anticipación, coordinación y respuesta, en línea con los principios de Administración del Riesgo del MECI y con los estándares contemporáneos de comunicación pública.

Si bien el proceso señala que la variabilidad de las crisis dificulta establecer tiempos rígidos, la OCI no sugiere tiempos inflexibles, sino parámetros orientadores que permitan estructurar la respuesta institucional y reducir la discrecionalidad en escenarios de alta sensibilidad pública. De igual manera, aunque el formato F-GPC-008 “*Formato de registro de atención de la situación de crisis*”, constituye un avance en materia de trazabilidad, su existencia no sustituye la necesidad de contar con mecanismos formales de seguimiento y evaluación, tales como listas de verificación, informes post-crisis y revisiones periódicas de cumplimiento de identidad visual y de los instrumentos comunicacionales, los cuales son indispensables para fortalecer el Control de Evaluación y retroalimentar de manera continua la estrategia y los procesos comunicacionales.

En consecuencia, la Oficina de Control Interno **mantiene la recomendación formulada**, en tanto que la respuesta del proceso no desvirtúa las brechas identificadas ni demuestra la existencia de un marco estratégico integral que articule prevención, gestión y evaluación de crisis. El fortalecimiento del Manual de Manejo de Crisis y de sus herramientas complementarias permitirá consolidar una gobernanza comunicacional más robusta, coherente con los lineamientos del MIPG, el MECI y la Guía para la Gestión Integral del Riesgo en Entidades Públicas Versión 7 de 2025, y garantizará que la entidad cuente con protocolos institucionales homogéneos, articulados y orientados a la protección de la reputación institucional.

Recomendación analizada

- *En relación con el Manual de Identidad Visual 2025 se recomienda alinear instrumento con el MECI y con la gestión estratégica de la comunicación institucional. Para ello es pertinente vincular la identidad visual con los instrumentos de planeación, de modo que sus lineamientos contribuyan al posicionamiento, la reputación y los objetivos definidos en el Plan de Comunicaciones, lo que permitiría que la identidad visual se convierta en un eje transversal del direccionamiento estratégico.*

Del mismo modo, se requiere fortalecer el manual mediante la incorporación de mecanismos de control y seguimiento que permitan evaluar su aplicación de forma sistemática. La definición de indicadores, listas de verificación, responsables de supervisión y procedimientos para corregir desviaciones garantizaría mayor uniformidad en el uso de la identidad visual y reforzaría el Control de Gestión dentro de la entidad.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Respuesta de la Entidad - Oficina de Comunicaciones y Participación Ciudadana

“(...) Respecto a la recomendación relacionada con el Manual de Identidad Visual 2025, se considera importante precisar que no resulta del todo clara la necesidad planteada frente a la articulación del instrumento con el MECl y con los instrumentos de planeación institucional, teniendo en cuenta que el Manual de Identidad Visual se encuentra oficialmente adoptado y publicado en el banco de documentos de la entidad, razón por la cual hace parte integral de los lineamientos aplicables a los diferentes procesos y dependencias.

De igual manera, es importante señalar que la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana cuenta con procedimientos internos asociados a las comunicaciones externas, internas y demás acciones comunicacionales, en los cuales se establecen lineamientos claros respecto al diseño, validación y divulgación de campañas y productos comunicacionales institucionales.

En este sentido, dentro de dichos procedimientos se encuentra definido que:

“La Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana es la encargada de diseñar y divulgar a través de canales internos las campañas y/o productos de comunicación solicitados por las áreas de la RMBC”.

“Todo producto de comunicación diseñado deberá tener en cuenta los lineamientos del Manual de Identidad Visual de la RMBC”.

Lo anterior evidencia que el Manual de Identidad Visual actualmente sí se encuentra articulado con la operación institucional y con los procesos de comunicación de la entidad, constituyéndose como un instrumento transversal de obligatorio cumplimiento para el desarrollo de piezas y productos comunicacionales.

Frente a la recomendación relacionada con la incorporación de mecanismos de control, seguimiento y listas de verificación, es importante precisar que el mismo Manual de Identidad Visual constituye la guía técnica y metodológica utilizada para validar el cumplimiento de los lineamientos gráficos e institucionales definidos por la entidad. En consecuencia, la revisión y validación realizada por los diseñadores de la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana durante el proceso de elaboración de piezas comunicacionales funciona como mecanismo de control operativo previo a su publicación o divulgación.

En este sentido, la implementación de listas adicionales de verificación podría generar reprocesos o duplicidad frente a controles que actualmente ya se ejecutan en el marco del procedimiento de diseño, revisión y aprobación de piezas institucionales, teniendo en cuenta que la validación técnica se realiza directamente con base en los criterios establecidos en el Manual de Identidad Visual.(...)”

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Respuesta de la Oficina de Control Interno

Con base en el análisis de la respuesta presentada por la Oficina Asesora de Comunicaciones y Participación Ciudadana, se concluye que, si bien el Manual de Identidad Visual 2025 se encuentra adoptado y es utilizado como referente técnico para el diseño y validación de piezas comunicacionales, ello no desvirtúa las brechas identificadas en el informe ni modifica la pertinencia de la recomendación formulada. El análisis realizado por la Oficina de Control Interno evidenció que, aunque el manual cumple una función normativa en materia gráfica, aún no incorpora los elementos estratégicos, de control y de seguimiento que exige el Modelo Estándar de Control Interno - MECI para garantizar una gestión comunicacional plenamente articulada con la planeación institucional y con los objetivos estratégicos de la entidad.

El informe señala que el Manual de Identidad Visual no se encuentra vinculado de manera explícita con los instrumentos de planeación, como el Plan de Comunicaciones, el Plan de Acción Institucional o los objetivos estratégicos 2026, lo que limita su capacidad para convertirse en un eje transversal del direccionamiento estratégico. La existencia de procedimientos operativos que remiten al manual no suple esta brecha, pues la recomendación no se orienta a cuestionar su uso cotidiano, sino a fortalecer su función estratégica dentro del Sistema de Control Interno, asegurando que la identidad visual contribuya al posicionamiento institucional, la reputación pública y la coherencia narrativa de la Región Metropolitana Bogotá - Cundinamarca.

De igual manera, la respuesta del proceso no aborda la ausencia de mecanismos formales de control y seguimiento, brecha identificada en el informe. Aunque la validación técnica realizada por los diseñadores constituye un control operativo, este no reemplaza la necesidad de contar con indicadores, listas de verificación, responsables de supervisión y procedimientos para corregir desviaciones, elementos indispensables para fortalecer el Control de Gestión y garantizar uniformidad, trazabilidad y evaluación sistemática del cumplimiento del manual. La recomendación no busca generar reprocesos ni duplicar actividades, sino avanzar hacia un sistema de control más robusto, documentado y verificable, coherente con los lineamientos del MECI y con las exigencias del MIPG.

En consecuencia, la Oficina de Control Interno **mantiene la recomendación formulada**, en tanto que la respuesta del proceso no desvirtúa las brechas identificadas ni demuestra la existencia de mecanismos estratégicos y de control que permitan al Manual de Identidad Visual cumplir plenamente su función dentro del Sistema de Control Interno. El fortalecimiento del manual y la incorporación de mecanismos formales de seguimiento y evaluación permitirán consolidar una identidad institucional coherente, garantizar la calidad y consistencia de las piezas comunicacionales y asegurar que la gestión de la identidad visual contribuya de manera efectiva al direccionamiento estratégico y a la reputación institucional de la entidad.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

En consecuencia, **las recomendaciones del informe preliminar se mantienen plenamente vigentes**, pues buscan elevar la madurez del proceso comunicacional, garantizar coherencia institucional y fortalecer la capacidad de respuesta y posicionamiento de la Region Metropolitana Bogotá – Cundinamarca.

Realizó verificación y elaboró informe:



María Claudia Olivo Bejarano
Auditora Oficina de Control Interno

Revisó y aprobó:



Andrea Reyes Saavedra
Jefe Oficina de Control Interno