

**“MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO  
EL MECI”**

**FILEMON CUCHILLO CH.**

**FABIAN ENRIQUE CAMPO STELLA**



**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS.  
COMITÉ DE INVESTIGACIONES.  
POPAYAN CAUCA  
2010**

**“MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO  
EL MECI”**

**FILEMON CUCHILLO CH  
FABIAN ENRIQUE CAMPO STELLA**

**Proyecto de Investigación para Optar el Título de Contadores Públicos**



**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS.  
COMITÉ DE INVESTIGACIONES.  
POPAYAN CAUCA**

**2010**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION .....	8
I. TITULO DEL TRABAJO .....	9
II. MARCO LEGAL .....	10
III. MARCO CONTEXTUAL.....	12
IV. MARCO TEÓRICO. ....	14
V. JUSTIFICACION DEL PROYECTO .....	18

### CAPITULO I.

1. EI MECI COMO HERRAMIENTA DE CONTROL .....	20
1.1 EL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO.....	20
1.2 ESTRUCTURA DEL MODELO .....	21
1.3 PRINCIPIOS ORIENTADORES DEL “MECI” .....	22
1.4 ETAPA 1. PLANEACIÓN DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO. .....	24
1.5 ETAPA 2. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO .....	25
1.6 ETAPA 3. EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO.....	25
1.7 ETAPA 4. NORMOGRAMA SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	26

1.8 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SGC EN CONCORDANCIA CON “EL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO” ...	28
1.9 RESULTADOS Y BENEFICIOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN “MECI-SGC” .....	30

## CAPITULO II

2. DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL MECI.....	32
2.1 COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN .....	34
2.2 MANUAL DE IMPLEMENTACION.....	36
2.2.1. Estructura del manual.....	37
2.3 PLANEACIÓN AL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECI 1000:2005 .....	39
2.4 APORTES PERSONALES SOBRE EL COSO Y EL MECI, COMO ELEMENTOS INTEGRADORES PARA EL DESARROLLO DE NUESTRO TRABAJO UNIVERSITARIO. ....	42
2.4.1 Historia.....	42
2.5 EL AMBIENTE DE CONTROL.....	50
2.5.1 Factores del Entorno de Control .....	51
2.6 EVALUACION DE RIESGOS .....	54
2.7 CATEGORÍAS DE OBJETIVOS .....	55
2.7.1 Riesgos.....	55
2.8 FACTORES INTERNOS.....	56

2.8.1 Análisis de riesgos.....	56
2.8.2 Como Evaluar Los Riesgos.....	57
2.9 ACTIVIDADES DE CONTROL.....	58
2.9.1 Tipos de actividades de control.....	58
2.10 LA SUPERVISIÓN.....	59
2.10.1 Supervisión Continua.....	60
2.10.2 Alcance y Frecuencia.....	61
2.11. EL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	61
2.12 DEFICIENCIAS.....	62
2.13 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	63
2.14 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO LO QUE SE PUEDE LOGRAR CON EL CONTROL INTERNO.....	63
2.14.1 Lo que no se puede Lograr con el Control Interno.....	64
2.15 MARCO JURÍDICO DEL COSO.....	65
2.15.1 Subsistema de control estratégico.....	71
2.15.2 Componente Ambiente de Control.....	71
2.15.3. Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos.....	72
2.16 METODOLOGÍA.....	73
2.16.1 Analizar el Diagnóstico.....	76
2.16.2 Instrumentos Técnicos emitidos por el DAFP.....	76
2.16.3 Desarrollo del Talento Humano.....	76
2.16.4 Metodología del manual de implementación.....	78
2.16.5 Sobre la Escala de Valoración.....	79

2.17 COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO .....	80
2.17.1 Contexto Estratégico.....	82
2.17.2. Identificación de Riesgos. ....	83
2.17.3 Análisis del Riesgo.....	83
2.17.4 Políticas de Administración de Riesgos .....	85
2.17.5 La importancia de Tabular, valorar y analizar la información. ....	87
2.18 SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	87
2.19 ACTIVIDADES DE CONTROL.....	88
2.19.1 Políticas de Operación. ....	90
2.19.2 Estrategias que orienten las Políticas. ....	92
2.20 PROCEDIMIENTOS. ....	93
2.21 METODOLOGÍA.....	95
2.22 SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN. ....	96

### CAPITULO III

3. EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN MECI .....	98
3.1 NORMOGRAMA SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	101
3.2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA. ....	102
3.3 CONSIDERACIONES FINALES .....	104
 BIBLIOGRAFIA .....	 107

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Controles. ....	9
Figura 2. Estructura de Modelo Estándar de Control Interno MECI. Manual de Implementación. ....	22
Figura 3. Conjunto de elementos del Control que interactúan con la entidad. ....	80
Figura 4. Sistema de control interno .....	90
Figura 5. PO. Población – MO. Muestra. ....	103
Figura 6. Componentes del COSO y MECI. ....	105

## INTRODUCCION

MECI, Es el Modelo Estándar de Control Interno que permite el diseño, desarrollo y operación del SISTEMA DE CONTROL INTERNO en las Entidades del Estado cuyo objetivo es el de constituirse en una herramienta de gestión que permite establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y mejoramiento continuo de la Entidad.

El estado colombiano mediante ley 489 de 1998 creó el Sistema de Desarrollo Administrativo para fortalecer la capacidad administrativa de las entidades públicas y el desempeño institucional, a través de la ley 872 de 2003 dio origen a la norma técnica de calidad NTCGP 1000.2004, que determina los requisitos que las entidades públicas deben cumplir para implementar a su interior el sistema de gestión de calidad (SGC) y mediante Decreto 1599 de 2005 adoptó el modelo Estándar de Control Interno (MECI), el cual proporciona a las entidades una estructura para el control de la estrategia, la gestión y la evaluación, al orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos propuestos.

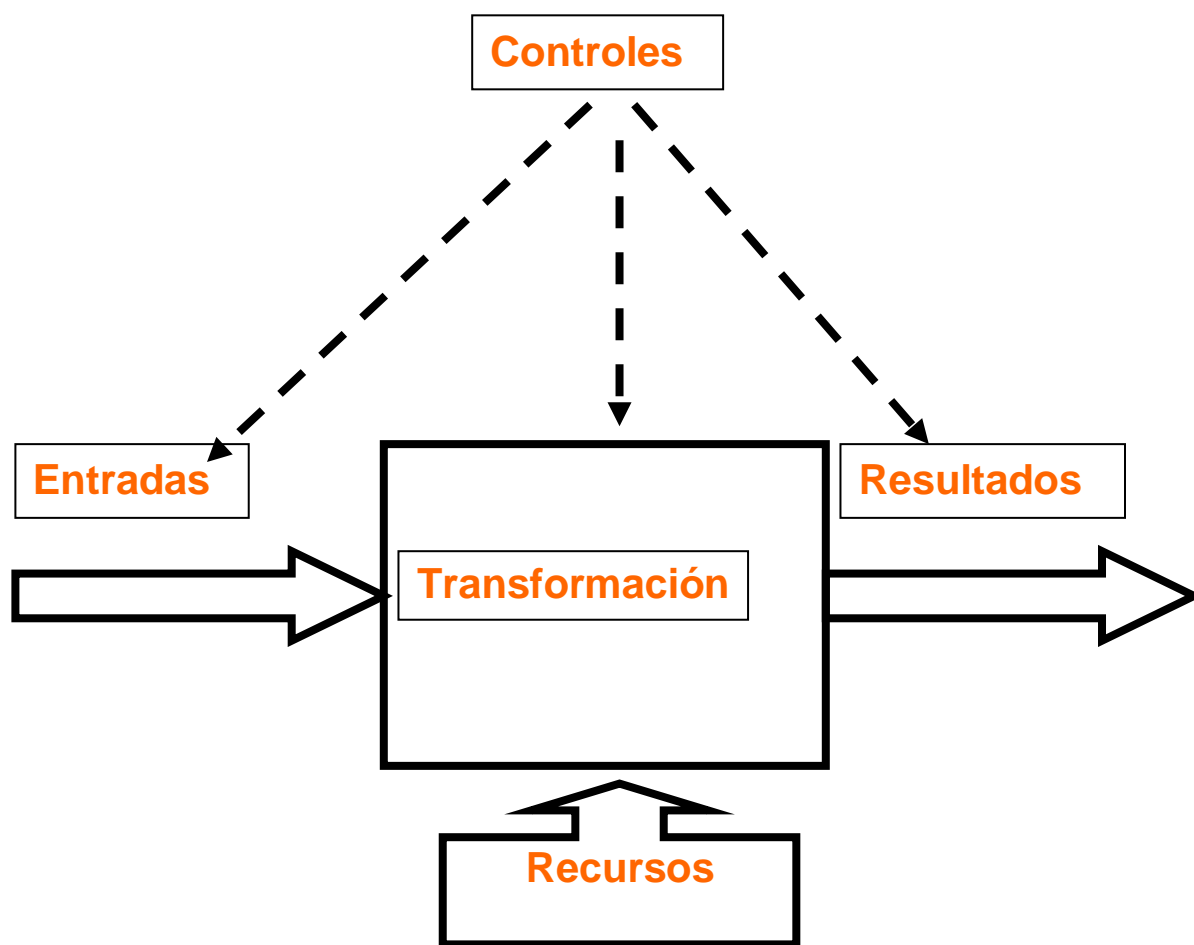
A la vez lo que se quiere demostrar es que el MECI es todo un proceso tal y como lo demuestra la siguiente grafica.



## I. TITULO DEL TRABAJO

“EI MECI”, una herramienta de gestión que busca unificar criterios en materia de control interno para el sector público”.

Figura 1. Controles.



Fuente: MANUAL DE IMPLEMENTACION MECI. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.

## II. MARCO LEGAL

El Control Interno, entendido como un sistema, es una necesidad en el proceso de mejoramiento de las entidades. Contribuye a garantizar el cumplimiento de sus actividades internas, fortalece el objeto social, y le permite adaptarse a las necesidades del medio. Es un elemento en el proceso administrativo que articula el sistema para el cumplimiento de la misión institucional, permite cumplir los objetivos y se constituye en un plan de gestión.

El control es inherente a las actividades humanas, como también lo es la coordinación dentro de la organización. La complejidad de los problemas de la administración, requiere la articulación de las tareas, procesos, programas, planes y estrategias. Es deber de los directivos garantizar que las actividades bajo su responsabilidad se cumplan cabalmente, además de establecer los correctivos en forma oportuna ante las desviaciones que pueden impedir el logro de sus objetivos.

El Control Interno dentro de las entidades del Estado, se origina en la Constitución de 1991, que significó el cambio del modelo existente para adaptarlo a la nueva concepción de Nación dentro del Estado Social de Derecho.

El Sistema de Control Interno ya había sido creado mediante Ley 87 de 1993 (por la cual se establecen normas para el ejercicio del control en las entidades y

organismos del estado), artículo 1º. Lo que se hace con el MECI <sup>1</sup> es desarrollar un modelo que haga operativo el Sistema de Control Interno que ya existía desde 1993 y hacerlo estándar para todas las entidades.

El Modelo Estándar de Control Interno está conformado por Subsistemas, componentes y elementos que son complementarios con los numerales de la norma NTCGP 1000:2004 demostrando la relación sinérgica entre sus componentes y/o elementos que enriquecen y se adicionan generando integralidad y valor agregado al Sistema. Todos son compatibles en razón a que el cumplimiento de los requerimientos de un sistema aplica para los otros y tienen entre ellos puntos de convergencia y factores comunes. El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005<sup>2</sup> proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran. El propósito esencial del MECI es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado, para lo cual se estructura en tres grandes subsistemas, desagregados en sus respectivos componentes y elementos de control:

---

<sup>1</sup> Omar de Jesús Montilla Montes, Carlos Alberto Montes Salazar, Eutimio Mejía Soto. Análisis de la fundamentación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Estudios Gerenciales Vol. 23 No. 104 julio-septiembre 200

<sup>2</sup> Universidad ICESI. ISSN 0123-5923. Cali-Colombia.

### III. MARCO CONTEXTUAL

El Estado colombiano se encuentra actualmente en un proceso de modernización al introducir nuevos modelos de gestión y de control en la Administración Pública, con lo cual busca incrementar su efectividad y cumplir de esta manera con los fines esenciales que le fueron definidos en la Constitución Política de Colombia. Este proceso, que en esencia es de naturaleza técnica, sin lugar a dudas tiene entre otros objetivos generar legitimación política frente a la sociedad civil, como también, mejorar la competitividad de los mercados al fortalecer la institucionalidad que los regula.<sup>3</sup>

En este contexto es que se ha buscado introducir en el sector público, de forma sistemática, las Mejores Prácticas de Gestión, las cuales han sido probadas en el ámbito mundial, en los sectores público y privado, demostrando sus enormes bondades. Cabe anotar que varias de las Mejores Prácticas están basadas en el uso y aplicación de estándares internacionales, los cuales han tenido cada vez mayor acogida por parte de las organizaciones y gobiernos, en la medida en que la globalización se va extendiendo y las economías e instituciones se van haciendo cada vez más interdependientes, con el fin de crear escenarios en donde los mercados sean más estables y predecibles, y en donde las reglas del juego

---

<sup>3</sup> [www.conocer.gov./contenido](http://www.conocer.gov./contenido). MECI.

sean conocidas y acatadas por todos los actores involucrados y las instituciones, políticas y administrativas tengan una efectiva capacidad de regulación, lo cual se obtiene, entre otras formas, mediante la aplicación de normas que homogenicen la forma de gestionar y controlar a las organizaciones.

Dicho de otra forma, la globalización ha inducido al Estado a acelerar un proceso de fortalecimiento institucional de su gestión, en los planos técnico y político, el cual se logra en buena medida al incorporar Mejores Prácticas de Gestión que le permitan iniciar una transición de un Estado premoderno en muchas de sus técnicas y prácticas, hacia un Estado posmoderno, eficiente, ágil, con capacidad de adaptación a los cambios y capaz de responder adecuadamente a las demandas sociales.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> ORTEGA Edwin. Caracterización del estado social de derecho. Uniautonoma noviembre 26 de 2008

#### **IV. MARCO TEÓRICO.**

Hablar de proceso del estado, en su implementación para un mejor funcionamiento, es hablar de modelos, técnicas, métodos y herramientas que permiten el desarrollo de las actuaciones del estado por medio de sus empresas.

La vida actual, implica que todo ser debe tener un amplio conocimiento en cuanto a la estructura del funcionamiento de todo cuanto nos rodea.

Es así como, desde una visión muy general, logramos identificar todos y cada uno de los procesos que se desarrollan al interior de la sociedad, y como integrantes de ella, no podemos estar exentos de los requerimientos y de las reflexiones que sobre esta misma sociedad tengamos que hacer.

Marvyn Harris,<sup>5</sup> hablando de sociedad, afirma en una de sus obras, relacionadas con la parte social que “el hombre no puede estar por fuera de los procesos que surgen al interior de la sociedad”. El hombre siempre va a buscar un desarrollo superior que implique su mejor desempeño y por supuesto su mejor productividad al interior de una sociedad que es competitiva, y en algunos casos es extenuante en materia de modos de vida.

---

<sup>5</sup> Tratado de antropología social y cultural. Editorial Fondo de cultura económica 1.981.

Porque hacemos esta referencia, porque es de vital importancia que nosotros como profesionales, tengamos un desempeño integral en el desarrollo de nuestras funciones.

La sociedad requiere cada vez más profesionales integrales capaces de proponer y de reflexionar sobre temas de carácter público y privado que determinan la forma de vida de las personas.<sup>6</sup>

Cuando hablamos de modos de vida, hacemos referencia a una parte que forma lo privado y otra que conforma lo público. Esta última es la que nos va a ocupar a lo largo del presente trabajo, pues la conceptualización entre lo público y privado, podría generar relaciones de ruptura de una sociedad cada vez más amenazada a su desintegración, por la falta de herramientas que permita una gestión al interior de las mismas.

Lo público se maneja desde el gobierno central y desde allí el concepto de la empresa estatal, que forma parte del proceso de desconcentración de la actividad ejecutiva y que permite que los miembros de una comunidad estén conectados con órganos ejecutivos y de gobierno a partir de las distintas empresas.

---

<sup>6</sup> AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL - USAID- Marco Conceptual. Programa Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia. 1 Ed. Febrero de 2004.

Las empresas del estado, son las dependencias que más están cerca a los ciudadanos con lo público, es decir, la utilización de estas empresas hace que seamos aún un conglomerado que gira en torno a la actuación pública. Es por eso que se ha tomado como punto de partida la empresa estatal, puesto que a lo largo de la vida histórica de Colombia, se han generado espacios en los cuales, el estado ha sido representativo en algunas actuaciones y en otras no tanto, pero siempre conservando su carácter de estado. Cuando el trabajo no refiere de manera directa a la empresa ó a su organización interna, si nos referimos a los mecanismos de control que se ejercen desde el interior de las empresas con el ánimo de salvaguardar los recursos públicos y desarrollar mecanismos de gestión que buscan la unificación de criterios en materia de control interno para el sector público.

La constante lucha por mantener activa la economía de un país se fundamenta en que tanto control se ejerza sobre la misma, y una de las formas es la de implementar mecanismos de control interno que logren dichos cometidos.

Al interior de las empresas del estado se originan una serie de circunstancias que si bien forman parte del ejercicio de la función pública, no logran desarrollar a cabalidad las tareas asignadas. El autocontrol, la autorregulación y la autogestión forman parte de un gran “todo” que permite cumplir con metas propuestas, tareas asignadas y labores por desarrollar.



Para el caso que nos ocupa el MECI se constituye en una herramienta básica, para la función de las entidades públicas y permiten el desarrollo óptimo de sus metas planteadas. El Sistema de Control Interno es complementario del Sistema de Gestión de la Calidad y Desarrollo Administrativo.

Es necesario para las entidades públicas implementar el Sistema de Control Interno entendido este como una herramienta que comparte algunos elementos con otros sistemas. En la implementación del Sistema de Control Interno se debe tener cuidado especial en la identificación de estos elementos comunes, para evitar que se dupliquen esfuerzos ó desviar la atención a otras actividades menos importantes.

Específicamente, para el caso de los sistemas de Gestión de la Calidad y de Control Interno, algunos elementos de convergencia se han identificado en el Anexo A, de este documento. Este proyecto especificará los requisitos para un Sistema de Control Interno aplicable a entidades obligadas por la Ley 87 de 1993, el cual se constituye en una herramienta de gestión que permite establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la Entidad Pública

## V. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

El desarrollo de nuevas y mejores acciones, a favor del óptimo desarrollo de la empresa, y en especial de la empresa del estado, ha generado un amplio concepto en cuanto a métodos aplicables, formas de trabajo y estrategias, que conllevan a un ánimo de productividad, rendimiento y optimización de recursos financieros y humanos.

La vida moderna, es cada vez más exigente, y por tanto sus distintas acciones deben ir encaminadas a la aplicabilidad de unas estrategias y metodologías apropiadas en la mejor utilización de los recursos que rodea nuestro diario vivir y nuestro diario acontecer.<sup>7</sup>

El hombre debe ser más productivo, las empresas deben estar acorde con los requerimientos de la vida actual, y para lograrlo debemos caminar al mismo sentido de las exigencias que se nos plantea diariamente.

Las empresas, quienes constituyen una de las bases económicas y de desarrollo más importantes a nivel social económico y organizativo, deben cada día disponer de sus recursos financieros y humanos, para lograr los cometidos y así permitir un grado más de desarrollo dentro del ámbito social. Las empresas del estado con

---

<sup>7</sup> CUCHILLO Filemón y CAMPO Stella. Popayán, 2010

mayor razón deben estar en la vanguardia de los procesos de productividad y de desarrollo que el ejercicio mismo de la vida moderna lo exige.

El concepto de empresa estatal, es tan antiguo como la historia de la organización del hombre dentro de la sociedad, y por tal razón es imprescindible que se hable de una empresa, sin el principal recurso que en ella se encuentra que es el mismo factor humano.

La empresa estatal en Colombia , desde el proceso de organización, distribución de los poderes y estructura misma del estado, se ha constituido en el elemento que posibilita la obtención de un bien común, que a la postre, va a desarrollar conductas y comportamientos, desde un proceso productivo que permitirá en avance de una sociedad, ó por el contrario si se es ajeno a este proceso, se constituirá en un elemento que posibilita un bien particular, desde la base de que no se optimizó, ó no se regulo la labor de la empresa, por falta de un control que desde adentro se hubiese podido subsanar.

## **CAPITULO I**

### **1. EI MECI COMO HERRAMIENTA DE CONTROL**

El objetivo del MECI está definido en el Decreto 1599 de 2005, en los siguientes términos: El Modelo Estándar de Control Interno que se establece para las entidades del Estado proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado. “Este Modelo se ha formulado con el propósito de que las entidades del Estado obligadas puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del Control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las Oficinas de Control Interno, Unidades de Auditoría Interna o quien haga sus veces”<sup>8</sup>

#### **1.1 EL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO**

Es un modelo de gestión que permite desarrollar, implementar y mantener en operación el Sistema de Control Interno establecido por la ley.<sup>9</sup> El Modelo Estándar de Control Interno proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, con el propósito

---

<sup>8</sup> Material de EAFIT para el Diplomado Orientación Práctica para el Diseño y la Implementación del Sistema de Control Interno (MECI). 2008.

<sup>9</sup> Decreto 1599 de 2005

de orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.

Para esto, se deberá realizar una evaluación sobre la existencia, nivel de desarrollo o de efectividad de cada uno de los elementos de control definidos, a fin de establecer el diseño, desarrollo o grado de ajuste necesarios para su implantación y mejora. La orientación de este Modelo promueve la adopción de un enfoque de operación basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un Sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.<sup>10</sup>

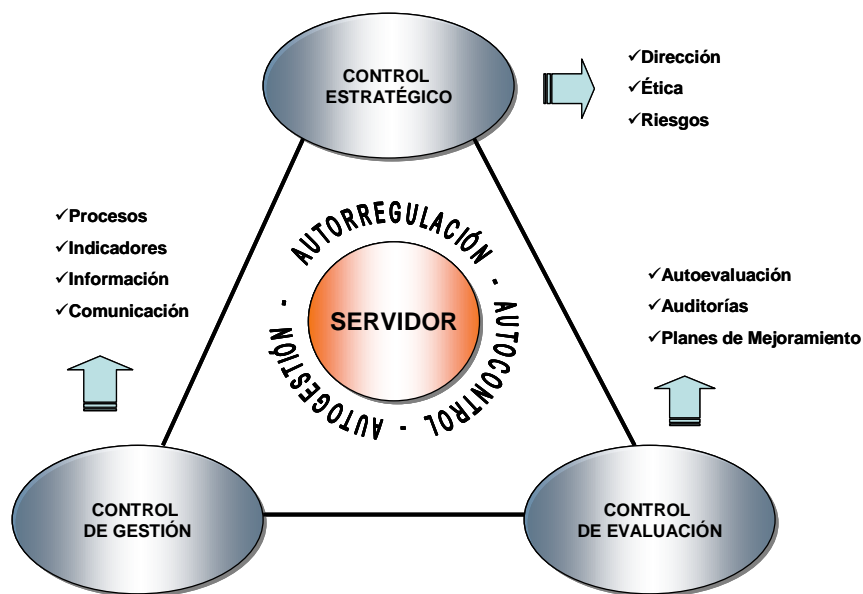
## **1.2 ESTRUCTURA DEL MODELO**

El MECI se compone por los subsistemas Control Estratégico, Control de Gestión y Control de Evaluación, de los cuales integran en total nueve componentes y veintinueve elementos, como se muestra a continuación:

---

<sup>10</sup> CUCHILLO Filemón y CAMPO Stella. Popayán, 2010

**Figura 2. Estructura de Modelo Estándar de Control Interno MECI. Manual de Implementación.**  
**Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. Marzo de 2006<sup>11</sup>**



### 1.3 PRINCIPIOS ORIENTADORES DEL “MECI”

El MECI se fundamenta en los principios del Sistema de Control Interno, los cuales se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios constitucionales.

**1. Autocontrol:** Es la capacidad que tiene cada trabajador para controlar su labor, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que

<sup>11</sup> NTCGP 1000:2004, Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública – Gestión de la calidad

la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.<sup>12</sup>

**2. Autorregulación:** Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de las entidades, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

**3. Autogestión:** Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la Ley y sus Reglamentos.<sup>13</sup>

Estos principios orientadores, dentro de su carácter sistémico y eficaz, cuentan con unas etapas que se les reconoce como etapas de implementación en las cuales se desarrollan actividades muy concretas y específicas y esas etapas son:

---

<sup>12</sup> "ALEXANDER VON HUMBOLDT"

El Modelo Estándar de Control Interno MECI

<sup>13</sup> <http://sig.ucaldas.edu.co/gestióndocumental/anexos/meci/201000d%202005.pdf>

#### **1.4 ETAPA 1. PLANEACIÓN DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.**

El Marco Conceptual definido en el Decreto 1599 de 2005, fija las acciones a desarrollar en la fase preparatoria para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno, las cuales se complementan con lo establecido en la Circular 03 de 2005 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno, como se presenta a continuación:

- El compromiso de la Alta Dirección como requisito indispensable para la implementación del MECI.
- La adopción del MECI, así como la reglamentación de los procedimientos para garantizar su implementación.
- Las responsabilidades de las diferentes instancias.
- La sensibilización, socialización y capacitación como proceso para interiorizar el MECI en los funcionarios de la entidad.
- La realización de un autodiagnóstico que le permita a la entidad examinarse y determinar el estado actual de cada uno de los subsistemas, componentes y elementos que conforman el MECI.
- La importancia de contar con el apoyo de las oficinas de planeación para facilitar el fortalecimiento del Sistema.
- Los formatos que, a manera de sugerencia, pueden utilizarse para el desarrollo de la primera Etapa de Implementación del MECI.



## **1.5 ETAPA 2. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO**

“Para el Diseño e Implementación del Modelo Estándar de Control Interno se deberá llevar a cabo una evaluación sobre la existencia o estado de desarrollo e implementación de cada elemento de Control en la entidad.”<sup>14</sup> Así mismo, se definirán las actividades y responsables del diseño, ajuste o implementación.

A partir de los resultados de la evaluación y de la planificación de las actividades, se formularán las propuestas de diseño de los elementos de control, con la metodología que defina el Comité Directivo y Técnico del Sistema Integrado MECI-SGC, apoyándose en el Manual de Implementación del MECI y demás instrumentos técnicos establecidos por el DAFP y/o por otras instituciones reconocidas a nivel nacional o internacional.

## **1.6 ETAPA 3. EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO.**

La Oficina de Control Interno llevará a cabo la evaluación permanente a los procesos de diseño, desarrollo e implementación del Modelo de Control Interno, garantizando con ello la efectividad del Sistema de Control Interno.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> <http://200.93.128.215/siigep/>,

<sup>15</sup> [http://200.93.128.215/meci\\_sujetos](http://200.93.128.215/meci_sujetos)

## **1.7 ETAPA 4. NORMOGRAMA SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Con el fin de garantizar el control de cumplimiento, se deberá elaborar un Normograma con las normas de carácter constitucional, legal, reglamentario y de autorregulación que son aplicables a la entidad, verificando a través del desarrollo del Modelo Estándar de Control Interno, el cumplimiento y todas y cada una de dichas normas.<sup>16</sup> No podríamos hablar de una integralidad en el desarrollo de una eficacia en términos del desarrollo de las actividades al interior de las empresas del estado. Por ello es de urgente necesidad, desarrollar sobre la base del modelo estándar, unos principios básicos que tienen mucha relevancia en favor de nuestro tema a desarrollar.

Por ello es de primera necesidad referirnos al sistema de gestión de calidad el cual permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad. Nos referimos directamente al Sistema de Calidad SGC, que es una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades.

El SGC deberá estar enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo institucionales.

---

<sup>16</sup> NTC 5254, Gestión del Riesgo dentro del proceso de Auditoría Interna

A través del Decreto 4110 de 2004, el gobierno nacional adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, mediante la cual se determinan las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad. Esta norma es de obligatoria aplicación y cumplimiento por parte de las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Poder y de otras entidades prestadoras de servicios.

Esta norma tiene como propósito mejorar el desempeño y la capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios / partes interesadas. La orientación de la GP1000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí.<sup>17</sup>

Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos así como sobre su combinación e interacción.

---

<sup>17</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Plan Nacional de Formación y Capacitación: Actualización. Bogotá, D.C., 2003.

## **1.8 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SGC EN CONCORDANCIA CON “EL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO”**

Los principios del sistema de gestión de la calidad se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios constitucionales.

- Enfoque hacia el cliente: La razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuales son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.
- Liderazgo: Desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección es capaz de lograr la unidad de propósito dentro de ésta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los funcionarios puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.
- Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas: Es el compromiso de los servidores públicos y/o de los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, que permite el logro de los objetivos de la entidad.
- Enfoque basado en los procesos: En las entidades existe una red de procesos, la cual al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- Enfoque del sistema para la gestión: El hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: Siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: En todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información, y no simplemente en la intuición.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios: Las entidades y sus proveedores son interdependientes; una relación beneficiosa, basada en el equilibrio contractual aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
- Coordinación, cooperación y articulación: El trabajo en equipo, y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.
- Transparencia: La gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por lo tanto, es importante que las

entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos facilitando el control social.<sup>18</sup>

### **1.9 RESULTADOS Y BENEFICIOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN “MECI-SGC”**

- Fortalecer la imagen e impacto institucional.
- Satisfacer las necesidades de los clientes / usuarios y partes interesadas.
- Optimizar los recursos.
- Adoptar y mantener mejores y efectivas formas de trabajo.
- Mejorar la comunicación interna y externa.
- Mejorar la atención a los clientes/usuarios y partes interesadas.
- Mejorar la productividad y competencia de todo el personal.
- Generar una cultura orientada a la mejora continua.
- Mantener documentos y registros normalizados, controlados, actualizados y debidamente conservados.
- Generar un clima organizacional basado en los principios y protocolos éticos compartidos y documentados en el código de ética y de buen gobierno.

Así las cosas, los Sistemas de Gestión de la Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), son un par de ejemplos palpables de herramientas que persiguen modernizar la gestión y el control, respectivamente, de la

---

<sup>18</sup> Material de EAFIT para el Diplomado Orientación Práctica para el Diseño y la Implementación del Sistema de Control Interno (MECI). 2008.

Administración Pública, aunque se están aplicando otras, que se comentarán más adelante. De esta forma, tanto el MECI como los Sistemas de Gestión de la Calidad, ya sean el sistema general (NTCGP 1000:2004 como los sistemas específicos para el sector salud), se basan en los estándares internacionales Modelo de Control COSO y normas ISO, respectivamente.

## CAPITULO II

### 2. DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL MECI

El Estado colombiano se encuentra actualmente en un proceso de modernización al introducir nuevos modelos de gestión y de control en la Administración Pública, con lo cual busca incrementar su efectividad y cumplir de esta manera con los fines esenciales que le fueron definidos en la Constitución Política de Colombia. Este proceso, que en esencia es de naturaleza técnica, sin lugar a dudas tiene entre otros objetivos generar legitimación política frente a la sociedad civil, de una parte, y de otra, mejorar la competitividad de los mercados al fortalecer la institucionalidad que los regula.<sup>19</sup>

En este contexto es que se ha buscado introducir en el sector público, de forma sistemática, las Mejores Prácticas de Gestión, las cuales han sido probadas en el ámbito mundial, en los sectores público y privado, demostrando sus enormes bondades. Cabe anotar que varias de las Mejores Prácticas están basadas en el uso y aplicación de estándares internacionales, los cuales han tenido cada vez mayor acogida por parte de las organizaciones y gobiernos, en la medida en que la globalización se va extendiendo y las economías e instituciones se van haciendo cada vez más interdependientes, con el fin de crear escenarios en donde los mercados sean más estables y predecibles, y en donde las reglas del juego

---

<sup>19</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)



sean conocidas y acatadas por todos los actores involucrados y las instituciones, políticas y administrativas tengan una efectiva capacidad de regulación, lo cual se obtiene, entre otras formas, mediante la aplicación de normas que homogenicen la forma gestionar y controlar a las organizaciones.

Dicho de otra forma, la globalización ha inducido al Estado a acelerar un proceso de fortalecimiento institucional de su gestión, en los planos técnico y político, el cual se logra en buena medida al incorporar Mejores Prácticas de Gestión que le permitan iniciar una transición de un Estado premoderno en muchas de sus técnicas y prácticas, hacia un Estado posmoderno, eficiente, ágil, con capacidad de adaptación a los cambios y capaz de responder adecuadamente a las demandas sociales.<sup>20</sup>

El diseño e implementación del Modelo Estándar de Control Interno, de conformidad con lo establecido en el Decreto 1599 de 2005, implica determinar criterios claros y precisos para cada participante en el proyecto de implementación del MECI; lo anterior implica observar una serie de pautas o directrices que faciliten el desarrollo de dicho proyecto.

Estructura del Modelo El Marco Conceptual del Modelo, establecido mediante el Decreto 1599 de 2005, sienta las bases conceptuales y técnicas bajo las cuales se estructura.

---

<sup>20</sup> [www.globalbestpractices.com](http://www.globalbestpractices.com)

## 2.1 COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

Se centra en el compromiso de la entidad con el Control Interno y en la capacidad del nivel directivo de visualizar esta herramienta gerencial como un mecanismo de autoprotección, que le permita cumplir con eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia la finalidad para la cual fue creada la entidad. Por lo tanto, la decisión de diseñar, implementar y mejorar el Sistema de Control Interno, debe ser consecuencia del pleno convencimiento de la primera autoridad de la entidad, del nivel directivo y de todos los servidores. En este sentido, el representante legal de la entidad deberá disponer los recursos físicos, económicos, tecnológicos, de infraestructura y de talento humano requeridos para la implementación del MECI.

Conocimiento del Modelo Estándar de Control Interno La sensibilización de todos los servidores públicos debe ser una actividad previa al proceso de diseño e implementación, así como la capacitación al Equipo MECI en la estructura, funcionalidad y beneficios de aplicar el Modelo en las entidades. Como mecanismo para lograr el conocimiento y posterior compromiso por parte del nivel directivo y demás servidores públicos de la entidad, es fundamental conocer la estructura, funcionalidad e interrelaciones del Modelo Estándar de Control Interno<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> [www.lexbase.biz/lexbase/normas/leyes/1993/L0087de1993.htm](http://www.lexbase.biz/lexbase/normas/leyes/1993/L0087de1993.htm) - 72k -

Este conocimiento facilitará el ejercicio de todas las acciones requeridas para su diseño e implementación, empezando con el diagnóstico general que en virtud de la Circular 03 de 2005 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional de Control Interno, debe realizarse de manera que se sincronicen las instancias y se defina la ruta crítica de diseño e implementación.<sup>22</sup> Roles y responsabilidades del representante de la Dirección El directivo designado para el diseño e implementación del Modelo Estándar de Control Interno debe cumplir con los siguientes roles y responsabilidades:

1. Formular, orientar, dirigir y coordinar el proyecto de diseño implementación del Modelo.
2. Asegurar que se desarrollen a cabalidad cada una de las etapas previstas para el diseño e implementación del Modelo.
3. Informar a la alta dirección sobre la planificación y avances del proyecto de diseño e implementación del Modelo.
4. Dirigir y coordinar las actividades del Equipo MECI.
5. Coordinar con los directivos o responsables de cada área o proceso las actividades que requiere realizar el Equipo MECI, en armonía y colaboración con los servidores de dichas áreas.
6. Hacer seguimiento a las actividades planeadas para el diseño e implementación del MECI, aplicando correctivos donde se requiera.

---

<sup>22</sup> [www.coso.org](http://www.coso.org)

7. Someter a consideración del Comité de Coordinación de Control Interno las propuestas de diseño e implementación del Modelo, para su aprobación.

Roles y responsabilidades del Equipo MECI En la conformación del Equipo MECI es importante contar entre sus miembros con representantes de las diferentes áreas y disciplinas académicas con que cuenta la entidad; dicho Equipo cumplirá los siguientes roles y responsabilidades:

- ❖ Adelantar el proceso de diseño e implementación del Modelo bajo las orientaciones del representante de la dirección.
- ❖ Capacitar a los servidores de la entidad en el Modelo.
- ❖ Asesorar a las áreas de la entidad en el diseño e implementación del Modelo.
- ❖ Revisar, analizar y consolidar la información para presentar propuestas de diseño e implementación del Modelo al representante de la dirección, para su aplicación.
- ❖ Trabajar en coordinación con los servidores designados por área en aquellas actividades requeridas para el diseño e implementación del Modelo.

## **2.2 MANUAL DE IMPLEMENTACION**

Con respecto al manual de implementación, se entiende que es la guía por medio de la cual se pone en funcionamiento los mecanismos de control al interior de la

empresa del estado con criterios prácticos aplicables a cada caso ó a cada actividad en particular de la empresa.

La idea de la aplicabilidad del manual radica en la puesta en marcha del Mantenimiento y a la vez en mejora del Modelo para Alcanzar la sostenibilidad y mejoramiento del Modelo a través del tiempo, lo cual conlleva la Adopción de comportamientos y disciplinas por parte del nivel directivo y servidores de la entidad que alienten por el mejoramiento continuo de cada uno de los elementos y componentes del Modelo, de tal forma que comparativamente, de año en año, se pueda apreciar la madurez en el mismo.

### **2.2.1. Estructura del manual.**

El punto de partida para el diseño e implementación del Modelo es el diagnóstico previsto en la Circular 03 de 2005, del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, mediante el cual se determina el estado actual de la entidad frente a los estándares definidos.<sup>23</sup>

El Marco Conceptual definido en el Decreto 1599 de 2005, fija como acciones a desarrollar en la fase preparatoria para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno, las siguientes:

---

<sup>23</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Plan Nacional de Formación y Capacitación: Actualización. Bogotá, D.C., 2003.

- a) Establecer el Compromiso de la Alta Dirección.
- b) Definir la Organización del Equipo de Trabajo.
- c) Definir los diferentes niveles de implementación o ajuste del Sistema de Control Interno actual en términos del Modelo Estándar de Control Interno.
- d) Elaborar el plan de trabajo para el Diseño e Implementación: Identificación de normas de funcionamiento, definición de actividades de desarrollo e implementación, asignación de responsabilidades, definición de cronogramas, establecimiento de los recursos, capacitación del grupo de trabajo y socialización a directivos de la entidad.

Esta Etapa se debe desarrollar de acuerdo con lo establecido en la Circular 03 de 2005 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno de las Entidades del Orden Nacional y Territorial, o por las normas que la modifiquen o deroguen. En síntesis, dicha Circular establece<sup>24</sup>

- El compromiso de la Alta Dirección como requisito indispensable para la implementación del MECI.
- La adopción del MECI mediante acto administrativo, así como la reglamentación de los procedimientos para garantizar su implementación.
- Las responsabilidades de las diferentes instancias.

---

<sup>24</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Plan Nacional de Formación y Capacitación: Actualización. Bogotá, D.C., 2003.

- La sensibilización, socialización y capacitación como proceso para interiorizar el MECI en los servidores de la entidad.
- La realización de un autodiagnóstico que le permita a la entidad examinarse y determinar el estado actual de cada uno de los subsistemas, componentes y elementos que conforman el MECI. Con base en este diagnóstico, se elaboran los respectivos planes de trabajo
- La importancia de contar con el apoyo de las oficinas de planeación para facilitar el fortalecimiento tanto del Sistema como del Modelo de Control Interno.
- Los formatos que, a manera de sugerencia, pueden utilizarse para el desarrollo de la primera Etapa de Implementación del MECI. Una vez se hayan abordado las principales actividades preparatorias, se cuenta con el ambiente propicio para el diseño e implementación del MECI, y su posterior evaluación.

### **2.3 PLANEACIÓN AL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECI 1000:2005**

Para lograr este cometido se deberá llevar a cabo una evaluación sobre la existencia o estado de desarrollo e implementación de cada elemento de Control en la entidad. Así mismo, se deben definir las actividades y responsables del diseño, ajuste o implementación. A continuación se describe el método a través del cual se abordará esta Etapa.

A partir de un referente conceptual para cada subsistema y sus respectivos componentes y elementos, se define una metodología para elaborar el diagnóstico y formulación de propuestas de diseño de acciones para garantizar la existencia de cada elemento de control; dicha metodología depende de la dinámica que requiere cada uno de los elementos.

Para cada elemento también se presentan las normas vigentes que los sustentan, y, en algunos casos, se referencia los instrumentos técnicos elaborados por el DAFP que pueden ser utilizados por las entidades para facilitar el proceso de diseño o mejoramiento de cada elemento. Si algunas de las afirmaciones que están contenidas en el diagnóstico del Elemento de Control “Desarrollo del Talento Humano” y la Auto evaluación del mismo no aplican, pueden ser ajustadas o excluidas, de acuerdo a la naturaleza jurídica o régimen especial de la entidad.<sup>25</sup>

El manual es el conjunto de Componentes de Control que al interrelacionarse entre sí, permiten el cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la entidad pública.

El Subsistema de Control Estratégico tiene como objetivo la creación de una cultura organizacional fundamentada en el control a los procesos de

---

<sup>25</sup> MECI 1000:2005, Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.



direccionamiento estratégico, administrativos y operativos de la entidad pública. Alrededor de este objetivo, el Subsistema de Control Estratégico se estructura en tres Componentes:

Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico y Administración de Riesgos, orientados a generar los estándares que auto controlan la entidad en cuanto a la cultura de control, direccionamiento estratégico y organizacional. Estos elementos o estándares de control se relacionan entre sí, lo cual garantiza su operación en forma sistémica.

De allí que a partir de la función institucional y legal de la entidad, del entendimiento de la misión para la cual fue creada, de su contribución al cumplimiento de los fines del estado y, con la claridad de las necesidades y expectativas de la ciudadanía y de las partes interesadas a las que debe servir, la entidad debe establecer en forma participativa y consensuada con sus servidores, el estándar de control a la conducta de la organización, de tal forma que se garantice la transparencia, la ética institucional y el buen servicio público que se espera de las entidades del Estado.

Así mismo, permite el diseño de los lineamientos estratégicos que contribuyen a crear un ambiente favorable al control, la forma de operación con base en una gestión orientada a procesos, administrando el riesgo del no cumplimiento de sus Objetivos y fines constitucionales y legales.

## **2.4 APORTES PERSONALES SOBRE EL COSO Y EL MECI, COMO ELEMENTOS INTEGRADORES PARA EL DESARROLLO DE NUESTRO TRABAJO UNIVERSITARIO.**

### **2.4.1 Historia**

En 1992 la publicación del INFORME COSO (según sigla en inglés committee of sponsoring organizations) proporcionó, por primera vez, un estándar para diseñar, implementar y medir, sistemas de control interno. Las primeras empresas en adoptarlo fueron las norteamericanas, para luego extenderse en el resto del mundo. Una década después, en el 2002, el gobierno de los Estados Unidos sancionó la ley Sarbanes – Oxley (ley Sox), a partir de la cual las empresas que cotizan en la bolsa de valores de USA, debían adoptar para la confección de sus estados financieros, una serie de lineamientos específicos<sup>26</sup>

- **COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)**, de 1992, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud.

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

---

<sup>26</sup> Documento COSO. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Comisión.

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes.

Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso, de una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:

- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- ✓ Salvaguardia de los recursos.

La tarea a realizar por parte de quienes tenían en su momento la responsabilidad de aplicar el método coso, era indudablemente grande, puesto que el desarrollar la capacidad de intervenir una entidad del estado en el marco de un sistema de control, no era fácil toda vez que no existía la capacidad para hacer de la función pública un sujeto de control y vigilancia por no existir una guía técnica que le permita tal efecto.

Por ello se inicia una nueva etapa en el desarrollo y establecimiento del control asociado a una línea de desarrollo interna que permitió el control y vigilancia de

la labor pública, sirviendo esto como modelo en la implementación de actuaciones por parte del control interno que le permita al funcionario público, al servidor público entender que esta a la puerta de una nueva generación en vigilancia de la función pública y a su vez en función del desarrollo de la empresa del estado. A esto se le suma la necesidad de vigilar y controlar las entidades no públicas en función de su operatividad y productividad.

Así la evaluación de los sistemas de control interno de las entidades públicas y privadas, es un elemento indispensable para la labor del Revisor Fiscal, pero dentro de la legislación colombiana no existe una norma que establezca estándares de control <sup>27</sup>

El Marco de Control denominada COSO II de Septiembre del 2004, establece nuevos conceptos que como se explicó anteriormente no entran en contradicción con los conceptos establecidos en el COSO I. El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos.

El marco COSO II aun no se ha extendido de forma masiva por Latinoamérica, aunque algunos expertos hablan de la importancia del mismo. Cuba, por su parte, no considero esté en condiciones de aplicar el COSO II hasta tanto no haya

---

<sup>27</sup> CoCo.Código de Comercio Colombiano. Artículo 209. Ed. Legis. 2009

recogido frutos del COSO I, y se haya ganado en la comprensión de los nuevos conceptos.

El papel de la Auditoría Interna dentro de los sistemas de Control Interno basados en los nuevos conceptos de Control Interno, este se define como el proceso efectuado por la dirección y el resto del personal, para garantizar una seguridad razonable de las operaciones que permitan el alcance de los objetivos propuestos. Partiendo de esto en todos los casos la responsabilidad por la implementación, evaluación y mantenimiento del proceso es la dirección de la entidad y específicamente en el Director general. La responsabilidad de los Auditores Internos en este proceso es la de revisar el Control implementado, señalar deficiencias y promover mejoras, pero en todos los casos será el personal de cada área el encargado de el mantenimiento del sistema y la implantación de las mejoras. De forma que tampoco ningún área de la empresa o institución debe considerarse encargada o responsable del Control Interno<sup>28</sup>

La auditoría interna se considerará entonces como una parte del sistema de control interno que funciona al revisar y evaluar los controles internos establecidos por otros, asesorar y señalar deficiencias y presentar recomendaciones de mejoras. Los auditores internos no se encargan de efectuar controles para poder proteger su propia independencia. Es, por tanto, una de las novedades de los

---

<sup>28</sup> RODRIGUES Hermes. profesor Postgrado Revisoría Fiscal. Universidad Jorge Tadeo Lozano. viveroventas@hotmail.com.

sistemas de Control Interno basados en COSO, que la dirección sea la primera encargada de la auto evaluación del sistema, papel que hasta hace unos años le correspondía exclusivamente a los auditores internos e independientes.

Las Unidades de auditoria Interna deben brindar sus servicios a toda la organización. Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

Por lo cual las Unidades de Auditoria Interna estarán facultadas para impugnar que:

- Los objetivos de cada unidad, área o departamento de la empresa estén trazados de manera adecuada, y respondan a los objetivos generales de la entidad. Y además, que estén enmarcados en las categorías de objetivos establecidas.
- El análisis de los riesgos se realice con profundidad, y se enmarque en los objetivos organizacionales.
- Las Actividades de Control (sean Planes de acción, normas o Manuales de procedimientos) se elaboren teniendo en cuenta su función de minimizar los riesgos identificados.
- Exista una adecuada y eficaz autoevaluación del sistema implantado en cada área y que la misma sirva a la retroalimentación y mejoría del sistema. (Estas

autoevaluaciones servirán de base a los auditores internos para proponer mejoras a partir del diagnóstico de cada área.)

➤ Fluya de manera eficiente la información para garantizar la comprensión y actualización que requiere el personal de todas las áreas.

Así, la Auditoría Interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. De esta manera juega su papel de asesora y supervisora del sistema, que se traduce en su aporte en el alcance de los objetivos previstos.

Con base en los nuevos conceptos de este modelo de control, conceptos como por ejemplo el definir un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre el tema.

Es necesario aclarar que si bien es cierto el concepto MECI nace de la utilidad que permitió hace más de cinco años la utilización del COSO aplicado a la labor pública, dejó una gran estela de dudas frente a procedimientos como la evaluación y el seguimiento, sin embargo se cuenta con una herramienta que permitió a las entidades publicar ubicar sus recursos humanos y logísticos dentro de un ambiente favorable.

Como todas las entidades están obligadas a asumir su propio control interno, la Universidad del Cauca, no ha sido ajena a este tipo de requerimientos. Tengamos

en cuenta que el equipo interdisciplinario de trabajo, encargado en principio de la socialización y posterior implementación de el modelo estándar, lograría en su momento un impacto eficaz frente al desarrollo de ciertas políticas internas que no se habían modificado en materia de control interno sino hasta que se conoce la utilidad del MECI en el desarrollo de la función pública<sup>29</sup>

De vuelta a nuestro contexto publico colombiano , la relación directa del coso I con la función pública es que en otros países, ha permitido que académicos, legislativos, directores de empresas, auditores internos y externos y líderes empresariales tengan una referencia conceptual común de lo que significa el control interno, sin embargo en nuestro país y no obstante las diferentes definiciones y conceptos que sobre este tema existen se ha logrado avanzar en esta materia que indudablemente se venía requiriendo conforme avanza la función pública en el contexto nacional y regional.

El presente estudio pretende que tenga aceptación y difusión en los medios académicos y sociales de la región, pues si bien es un ejercicio del orden académico y demás de obligatorio cumplimiento para optar el titulo de contadores públicos, queremos que sea un texto de referencia en lo concerniente a función

---

<sup>29</sup> Universidad del Cauca. Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI. Of. Control Interno



pública y mecanismos de control interno de las distintas instituciones públicas de nuestra región.<sup>30</sup>

Es por ello que por control interno entendemos, los controles internos que se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad en la parte funcional y pública establecidos para cada empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos conforme sean desarrollados al interior de las entidades públicas.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos de las instituciones públicas y ayudan a garantizar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes, de tal manera, el control interno va dirigido a proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas aplicables. La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

---

<sup>30</sup> CERDA Francisco. Métodos de investigación social. Ed. Magisterio

El aporte personal de quienes participamos en el trabajo es en principio mencionar que el MECI es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.

El control interno lo llevan a cabo a las PERSONAS, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.

El control interno solo puede aportar un GRADO DE SEGURIDAD RAZONABLE, no la seguridad total, a la dirección y a las distintas dependencias de la entidad.

El control interno esta pensado para facilitar la consecución de OBJETIVOS propios de cada entidad.

El control interno, estructurado en cinco componentes relacionados entre sí, deriva de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección.

## **2.5 EL AMBIENTE DE CONTROL**

El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados

respecto al control. Esta razón de ser del control es objetiva y sus resultados podrán observarse en pleno ejercicio de la función pública.

En nuestro caso como estudiantes y futuros profesionales de la contaduría pública, estaremos siempre ligados a los procedimientos de tipo financiero que se susciten de la labor propia de la entidad, sin embargo se trata de realizar acciones más precisas que permitan la ejecución de políticas propias dentro de un ambiente de dirección y administración interna de la entidad. Es por eso que los componentes del control interno, aportan disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de dirección, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados así como la atención y orientación que proporciona la administración ó la dirección.

El ambiente de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de riesgos.

### **2.5.1 Factores del Entorno de Control**

Algunos pueden resultar subjetivos pero inciden de forma significativa en la eficiencia del entorno de control.

- **Integridad y Valores Éticos.** La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables. La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, competidores etc. (si la dirección lleva a cabo sus actividades empresariales con un alto nivel ético). Ahora pueden existir algunas situaciones que den pie a los empleados a cometer conductas no debidas, y esto se debe a la falta de controles o controles ineficaces.

El alto nivel de descentralización de las empresas ó entidades que cumplan función pública ó también sin las políticas de apoyo necesarias, que impide que la dirección esté al corriente de las acciones llevadas a cabo en los niveles más bajos. Una función de auditoría interna débil. Una administración poco eficaz. Sanciones por comportamiento indebido insignificantes o que no se hacen públicas. Ahora bien para evaluar el entorno la persona encargada debe considerar cada factor del ambiente de control a la hora de determinar si éste es positivo. Algunos aspectos son altamente subjetivos y obligan a que se formule una opinión subjetiva, generalmente inciden de forma significativa en la eficacia del ambiente de control. Integridad y valores éticos.

La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral. La forma en que se llevan a cabo las

negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, competidores y auditores. La presión por alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas.

Compromiso de competencia profesional. La existencia de descripciones de puestos de trabajo formales.

El análisis de conocimientos y habilidades para llevar a cabo el trabajo adecuadamente<sup>31</sup>. Pues bien, también a nivel de los directores ó comités de dirección de las entidades públicas se debe conservar una independencia que permita el trabajo libre y espontáneo de él equipo de control. La frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos.

La suficiencia y oportunidad con que se facilita información a los miembros del Consejo o Comité de Auditoría para permitir supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad.

---

<sup>31</sup> Ley 489 de 1998 Pautas sobre la función pública en Colombia

El modelo COSO, por ejemplo, diferencia cinco componentes básicos: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información comunicación y monitoreo<sup>32</sup>

## **2.6 EVALUACION DE RIESGOS**

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. La universidad del Cauca por ejemplo tubo que evaluar bajo aspectos claros que correspondían a la parte académica, de producción intelectual, la carga científica, el desarrollo de los procesos de investigación, ambiente laboral competencia laborales en los empleados etc.

Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí.

La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados y controlados. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas continuarán cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

---

<sup>32</sup> Documento ERM Enterprise Risk Management. En Ambigüedad normativa del Sistema de Control Interno. HERMES RODRIGUEZ.

## 2.7 CATEGORÍAS DE OBJETIVOS

Estos objetivos varían en función de la elección de la dirección respecto a estructuras y rendimiento. Objetivos relacionados con la información financiera.- Se refieren a la preparación de estados financieros confiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera. A menudo, estos objetivos están condicionados por requerimientos externos. Objetivos de cumplimiento.- Estos objetivos se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad. Dependen de factores externos (tales como la reglamentación en materia de medio ambiente), tienden a ser parecidos en todas las entidades, en algunos casos, o en todo un sector, en otros.

**2.7.1 Riesgos.** A nivel de empresa los riesgos pueden ser la consecuencia de factores externos como internos. A continuación se presentan algunos ejemplos:  
Factores externos:

- Los avances tecnológicos. Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio a cliente, la fijación de precios etc. Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiamiento, inversiones y desarrollo.

## **2.8 FACTORES INTERNOS**

Problemas con los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad. Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles. Un consejo de administración o un comité de auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan indiscreciones. Se han desarrollado muchas técnicas para identificar riesgos, la mayoría desarrolladas por auditores internos y externos en el momento de determinar el alcance de sus actividades, comprenden métodos cualitativos o cuantitativos para identificar y establecer el orden de prioridad de las actividades de alto riesgo<sup>33</sup>. Además, de identificar los riesgos a nivel de empresa debe hacerse a nivel de cada actividad de la empresa, esto ayuda a enfocar la evaluación de los riesgos en las unidades o funciones más importantes del negocio, como ventas, producción y desarrollo tecnológico.

La correcta evaluación de los riesgos a nivel de actividad contribuye también a que se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

### **2.8.1 Análisis de riesgos.**

Una vez identificados los riesgos a nivel de entidad y por actividad deben llevarse a cabo un análisis de riesgos que puede ser: Una estimación de la importancia del

---

<sup>33</sup> RODRIGUES Hermes. profesor Postgrado Revisoría Fiscal. Universidad Jorge Tadeo Lozano. viveroventas@hotmail.com.



riesgo. Una evaluación de la probabilidad o frecuencia de que se materialice el riesgo. Que medidas deben adoptarse.

Existe una diferencia entre el análisis de los riesgos, que forman parte del control interno, y los planes, programas y acciones resultantes que la dirección considere necesarios para afrontar dichos riesgos, estas acciones son parte del proceso de gestión, pero no son un elemento del sistema de control interno. Administración del cambio Los cambios en la economía, nuevos empleados, sistemas de información nuevos, crecimiento rápido o cambios en la reglamentación pueden hacer que un sistema de control eficaz ya no lo sea, en el contexto del análisis de riesgos resulta fundamental que exista un proceso para identificar las condiciones que hayan cambiado y tomar las acciones pertinentes. Deben existir mecanismos para identificar los cambios ocurridos, o susceptibles de ocurrir a corto plazo, en la medida de lo posible, los mecanismos deben estar orientados hacia el futuro, de manera que la entidad pueda prever los cambios significativos y elaborar los planes correspondientes.

### **2.8.2 Como Evaluar Los Riesgos**

El evaluador deberá concentrarse en el proceso por parte de la dirección, de fijar los objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades del negocio.

## **2.9 ACTIVIDADES DE CONTROL**

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operacionales, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la legislación aplicable.

### **2.9.1 Tipos de actividades de control**

Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control, que incluyen desde controles preventivos a controles detectivos y correctivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección. Algunos ejemplos: Análisis efectuados por la dirección.

Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores. Con el

fin de evaluar en que medida se están alcanzando los objetivos. Gestión directa de funciones por actividades.

Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados. Proceso de información. Se aplican una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Se controla el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos y programas informáticos. Controles físicos. Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

## **2.10 LA SUPERVISIÓN**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de

dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión. Los sistemas de control interno y, en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse.

Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos y presiones adicionales. Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias.

En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

### **2.10.1 Supervisión Continua**

Existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del control interno, como comparaciones, conciliaciones, actividades corrientes de gestión y supervisión así como otras actividades rutinarias.

### **2.10.2 Alcance y Frecuencia**

El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno variarán según la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia de los controles para la reducción de aquellos. Así los controles actuarán sobre los riesgos de mayor prioridad y los más críticos para la reducción de un determinado riesgo serán objeto de evaluación más frecuente.

La evaluación del control interno forma parte de las funciones normales de auditoría interna y también resulta de peticiones especiales por parte del consejo de administración, la dirección general y los directores de filial o de división. Por otra parte, el trabajo realizado por los auditores externos constituye un elemento de análisis a la hora de determinar la eficacia del control interno.

Una combinación del trabajo de las dos auditorías, la interna y la externa, posibilita la realización de los procedimientos de evaluación que la dirección considere necesarios.

### **2.11. EL PROCESO DE EVALUACIÓN**

La evaluación de un sistema de control constituye un proceso, si bien los enfoques y técnicas varían, debe mantenerse una disciplina en todo el proceso.

El evaluador deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno objeto de la evaluación.

Conviene primero centrarse en el funcionamiento teórico del sistema, es decir en su diseño, lo cual implicará conversaciones previas con los empleados de la entidad y la revisión de la documentación existente. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema.

## **2.12 DEFICIENCIAS.**

Las deficiencias en el sistema de control interno pueden ser detectadas tanto a través de los procedimientos de supervisión continua realizados en la entidad como de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, así como a través de terceros.

El término “deficiencia” se usa aquí en un sentido amplio como referencia a un elemento del sistema de control interno que merece atención, por lo que una deficiencia puede representar un defecto percibido, potencial o real, o bien una oportunidad para reforzar el sistema de control interno con la finalidad de favorecer la consecución de los objetivos de la entidad.

### **2.13 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Una de las mejores fuentes de información relativa a las deficiencias de control es el propio sistema de control interno. Las actividades de supervisión continua de una entidad, incluyendo las de gestión y supervisión diarias del personal, proporcionan la percepción de las personas directamente involucradas en las actividades de la entidad.

El personal puede advertir aspectos de relevancia en tiempo real que pueden servir para identificar las deficiencias existentes rápidamente. Las evaluaciones puntuales del sistema de control interno constituyen otra fuente de detección de las deficiencias de control.

Las evaluaciones realizadas por la dirección, los auditores internos u otros empleados pueden señalar áreas que necesiten mejoras.

### **2.14 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO LO QUE SE PUEDE LOGRAR CON EL CONTROL INTERNO**

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y a prevenir la pérdida de recursos, puede ayudar a la obtención de información financiera confiable, puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con la normatividad aplicable.

### **2.14.1 Lo que no se puede Lograr con el Control Interno.**

Un sistema de control interno, no importa lo bien concebido que esté y lo bien que funcione, únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluta, a la dirección y al consejo en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad.

El control interno no puede hacer que un gerente malo se convierta en un buen gerente. Asimismo, los cambios en la política o en los programas gubernamentales, las acciones que tomen los competidores o las condiciones económicas pueden estar fuera de control de la dirección. El control interno (incluso un control interno eficaz) funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos.

En el caso de los objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones (consecución de su misión básica, de los objetivos de rentabilidad y análogos) el control interno puede ayudar a asegurar que la dirección sea consciente del progreso o del estancamiento de la entidad.

A manera de conclusión, se puede afirmar que este proceso puede ayudar a organizar la administración de una empresa proporcionando una mayor seguridad en cuanto al logro de sus objetivos, además busca una mayor eficiencia y eficacia en todas las operaciones que realicen los integrantes de una organización para un mejor desempeño administrativo.



## **2.15 MARCO JURÍDICO DEL COSO.**

Después de la Constitución de 1991 se expidieron leyes, decretos reglamentos y resoluciones que impulsaron el Control Interno Disciplinario, el Control Fiscal, el Control Contable, el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la gestión Pública, Sinergia, y el Control Interno propiamente dicho. El desarrollo puede verse a continuación<sup>34</sup>

Artículo 189 de la Constitución Política El Presidente de la República, como jefe de Estado, jefe del Gobierno y suprema autoridad administrativa:

Nombra presidentes, directores o gerentes de los establecimientos públicos nacionales y las personas que desempeñan empleos nacionales cuya provisión no sea por concurso o no corresponda a otros funcionarios o corporaciones. Suprime o fusiona entidades u organismos administrativos nacionales.

Modifica la estructura de ministerios, departamentos administrativos y demás entidades u organismos administrativos nacionales. Todo lo hace sujeto a los principios y reglas generales que defina la Ley<sup>35</sup>

Este artículo se reglamenta con la Ley 489 de 1998 y el Decreto 2145 de 1999:

---

<sup>34</sup> Documento ERM Enterprise Risk Management. En Ambigüedad normativa del Sistema de Control Interno. HERMES RODRIGUEZ.

<sup>35</sup> Documento ERM Enterprise Risk Management. En Ambigüedad normativa del Sistema de Control Interno. HERMES RODRIGUEZ.

Ley 489 de 1998; Art. 13 Crea el Sistema Nacional de Control Interno; lo conforman un conjunto de instituciones, instancias de participación, políticas, normas, procedimientos, recursos, planes, programas, proyectos, metodologías, sistemas de información y tecnología aplicable. Se inspira en los principios constitucionales de la función administrativa y su sustento fundamental es el servidor público.

Decreto 2145 de 1999 Dicta normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las entidades y organismos de la administración pública del orden nacional y territorial y otras disposiciones.

Sistema Nacional de Control Interno. Conjunto de instancias de articulación y participación, competencias y sistemas de Control Interno, adoptados en ejercicio de la función administrativa por los organismos y entidades del Estado en todos sus órdenes, que, de manera armónica, dinámica, efectiva, flexible y suficiente, fortalecen el cumplimiento cabal y oportuno de las funciones del Estado<sup>36</sup>

Artículo 209 de la Constitución Política La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

---

<sup>36</sup> Decreto 2145 de 1999

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un Control Interno que se ejercerá en los términos que señale la Ley.

Artículo 269 de la Constitución Política.

En las entidades públicas las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de Control Interno, de conformidad con lo que disponga la Ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.

Los artículos 209 y 269 de la Constitución se desarrollaron respecto al Control Interno en las siguientes normas:

Ley 87 de 1993 Establece normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado y dicta otras disposiciones.

Definición del Control Interno. Sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las

normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a metas u objetivos previstos.

Decreto 1826 de 1994 Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993, desarrolla el artículo 9, donde se define que la unidad u oficina de coordinación de Control Interno está en el nivel gerencial o directivo de la entidad.

Decreto 2145 de 1999 Dicta normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las entidades y organismos de la administración pública, del orden nacional y territorial, y otras disposiciones.

El Presidente de la República, como máxima autoridad administrativa, es responsable de mantener el control de la gestión global sobre políticas públicas.

Decreto 153, 7 de 2001 Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993. Trata elementos técnicos y administrativos que fortalecen el Sistema de Control Interno de las entidades y organismos del Estado; los enmarca en cinco tópicos: valorar riesgos, acompañar y asesorar, realizar evaluación y seguimiento, fomentar la cultura de control y su relación con entes externos.

Decreto 1599 de 2005 Adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano.

Decreto 2621 de agosto 3 de 2006 Las entidades obligadas a implementar el Sistema de Control Interno deberán adoptar el Sistema de Control Interno para el Estado colombiano, en un término no superior a 20 meses contados a partir de la vigencia del presente Decreto. El concepto de Control Interno es universal, se aplica indistintamente en todas las organizaciones y en especial en los países que tienen un alto desarrollo gerencial.

El análisis del desarrollo normativo nacional deja ver que desde la Constitución del 91 hasta el establecimiento del modelo pasaron casi quince años. Si bien la Ley 87 de 1993 desarrolló aspectos básicos de los artículos 209 y 269 de la Constitución, no se tuvieron en cuenta aspectos estructurales para que la ley operara dentro de un marco de uniformidad técnica y conceptual; las entidades trabajaron con modelos diferentes y en muchas ocasiones inadecuados para ellas.

La falta de una filosofía gerencial basada en el control, de una cultura de Control Interno entre los funcionarios del Estado y la evolución de las estructuras gerenciales a nivel mundial producto de la globalización se hicieron evidentes. Se modificó la Ley 87 de 1993 y se crea el modelo estándar para todas las entidades del Estado.

Para establecer el modelo, el Gobierno se apoyó en la USAID, la firma Casals & Asociados y la Universidad EAFIT. En febrero de 2004 se publicó la primera versión, la base del modelo determinado por el Decreto 1599 de 2005.

Según el Decreto 2621 de 2006, las entidades obligadas a implementar el modelo, entre ellas las empresas de servicios públicos domiciliarios, deben tenerlo implementado a más tardar a abril 3 de 2008. Sin embargo, para determinar el avance de su implementación, se debe hablar de las entidades del orden nacional y las del orden territorial.

En varios municipios y entidades del orden departamental el proceso de implementación es más lento, no existe continuidad de funcionarios claves, no existe una cultura de control e imperan factores políticos.

El modelo se implementa para cumplir con la norma, pero alcaldes, gobernadores y gerentes no le dan la importancia que amerita. Difícilmente cumplirán los plazos establecidos.

La situación es diferente en las entidades del orden nacional. Corporaciones autónomas regionales, empresas de servicios públicos de telecomunicaciones y energía, donde se cuenta con accionistas como EPM, hay mayor conciencia.

La implementación se considera una necesidad más que una obligación, se comprende que el modelo MECI, si opera de forma satisfactoria, les permitirá prepararse para enfrentar la competencia. En este tipo de entidades es altamente probable que se cumpla el plazo legal para implementarlo.

### **2.15.1 Subsistema de control estratégico<sup>37</sup>.**

Los componentes y elementos de este Subsistema intervienen toda la entidad y la preparan para una gestión eficiente, eficaz, efectiva y transparente en la prestación de los servicios y/o producción de los bienes que le son inherentes.

### **2.15.2 Componente Ambiente de Control.**

Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, otorgan una conciencia de control a la entidad pública influyendo de manera profunda en la planificación, la gestión de operaciones y en los procesos de mejoramiento institucional, con base en el marco legal que le es aplicable a la entidad.

La implementación de un Ambiente de Control adecuado en la entidad, parte del conocimiento de los fines del Estado, su función y objetivos; de los parámetros de la ética y la moral que deben primar en el ejercicio de la función pública; de los principios y valores de la máxima autoridad o representante legal, de su nivel directivo y de todos los servidores en general; de su cultura organizacional; de las expectativas de la ciudadanía o de alguna de sus partes interesadas a las cuales sirve, y de las relaciones con otras entidades públicas.

---

<sup>37</sup> MECI 1000:2005, Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.

Con base en estos factores, la entidad realiza una revisión interna que le permite generar una regulación propia para vivenciar la Ética, contar con unas prácticas efectivas de Desarrollo del Talento Humano y caracterizar un Estilo de Dirección que, de acuerdo con su naturaleza. Se entiende por partes interesadas toda organización, persona o grupo que tenga un interés en el desempeño de una entidad. NTCGP 1000:2004<sup>38</sup>.

### **2.15.3. Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos.**

Elemento de Control, que define el estándar de conducta de la entidad pública. Establece las declaraciones explícitas que en relación con las conductas de los servidores públicos, son acordados en forma participativa para la consecución de los propósitos de la entidad, manteniendo la coherencia de la gestión con los principios consagrados en la Constitución Política, la ley y la finalidad social del Estado. Se requiere que su formulación sea explícita para que se convierta en un parámetro del comportamiento que oriente la actuación de todos los servidores, genere transparencia en la toma de decisiones y propicie un clima de confianza para el logro de los objetivos de la entidad y de los fines del Estado.<sup>39</sup>

En los documentos emitidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, estos estándares de comportamiento son favorables al control y

---

<sup>38</sup> MECI 1000:2005, Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano

<sup>39</sup> Omar de Jesús Montilla Montes, Carlos Alberto Montes Salazar, Eutimio Mejía Soto. Análisis de la fundamentación del Modelo Estándar de Control Interno



se orienten claramente hacia la prestación de un servicio público con transparencia, eficacia, eficiencia y un uso responsable de los recursos públicos conocidos como código de ética o decálogo de valores.

Es importante mencionar que la Política de Desarrollo Administrativo de Moralización y Transparencia en la Administración Pública (Decreto 3622 de 2005, artículo 7) orienta a las entidades hacia la formación de valores de responsabilidad y vocación de servicio, de tal manera que se promueva el interés general en la administración de lo público y la publicidad de las actuaciones de los servidores; así mismo, orienta hacia la prevención de conductas corruptas y la identificación de áreas susceptibles de corrupción.<sup>40</sup>

## **2.16 METODOLOGÍA**

A partir de la elaboración de un Diagnóstico Ético se determina la percepción que tienen los servidores sobre las prácticas éticas en la entidad, se evalúa la existencia de un documento orientador o código de ética que consolide estas prácticas y su grado de interiorización. Con base en dicho Diagnóstico la entidad define las propuestas para la implementación de este Elemento de Control en caso de no existir en la entidad, o para el mejoramiento del mismo. Los pasos a seguir son:

---

<sup>40</sup> MECI 1000:2005. Estudios Gerenciales Vol. 23 No. 104 julio-septiembre 2007. Universidad ICESI. ISSN 0123-5923. Cali-Colombia.

- Establecer los criterios y parámetros necesarios para la aplicación de la encuesta a través de la cual se realizará el Diagnóstico, garantizando una cobertura en todas las áreas de la organización.
- Estas instrucciones serán transmitidas al Equipo MECI por el Representante de la Dirección. Responsable: Comité de Coordinación de Control Interno.
- Aplicar la encuesta definida en el Formato

Diagnóstico Ético - Encuesta de Opinión. Es importante determinar el tamaño de la muestra mínima sobre la cual se aplicará la encuesta, por lo que se recomienda seguir el procedimiento descrito en el Anexo 1. Responsable: Equipo MECI.

Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de Valor Descripción Valor Descripción

0	No sabe	* 3	Se cumple aceptablemente
1	No se cumple	4	Se cumple en alto grado
2.	Se cumple	5.	Insatisfactoriamente
Se cumple plenamente	Nº	Afirmación	Valoración.

1. Existe un documento o código de ética que contenga los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos Si valora “No Se Cumple” no valore las afirmaciones que siguen a continuación.

2. Este documento o código de ética fue elaborado mediante el diálogo y la participación de empleados y directivos.

3. Se difunden los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos a todos los servidores de la Entidad.
4. El documento o código de ética se adoptó con la participación de los representantes de las dependencias de la entidad.
5. Se han puesto en marcha políticas y estrategias de gestión para aplicar el documento o código de ética en todas las dependencias.
6. Se difunden los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos a la ciudadanía o las personas u organizaciones interesadas en gestión de la entidad.
7. Para la solución de los conflictos internos se consideran los parámetros del código de ética. Tabular, valorar y analizar la información recolectada. Una vez analizada la información se entrega el Diagnostico Ético al Representante de la Dirección, junto con las propuestas que garanticen la existencia de este Elemento de Control. Responsable: Equipo MECI. Nota: Una propuesta podría ser la conformación de un Comité de Ética en la entidad, el cual se constituiría como el agente dinamizador del proceso de gestión ética, al ejercer un liderazgo en la definición de criterios base para la formulación del estándar de control. Someter a consideración del Comité de Coordinación de Control Interno el resultado del Diagnostico Ético y las propuestas formuladas por el equipo MECI. Responsable: Representante de la Dirección.

### **2.16.1 Analizar el Diagnóstico<sup>41</sup>**

Ético y adoptar las acciones correspondientes para asegurar la existencia de este Elemento de Control. Responsable: Comité de Coordinación de Control Interno.

### **2.16.2 Instrumentos Técnicos emitidos por el DAFP.<sup>42</sup>**

- Cartilla Cultura Organizacional.
- Cartilla Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión.
- Guía de Intervención: Calidad de Vida Laboral Tanto las Cartillas como la Guía enunciada anteriormente, se pueden consultar en la página

### **2.16.3 Desarrollo del Talento Humano**

Elemento de Control, que define el compromiso de la entidad pública con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del servidor público. Determina las políticas y prácticas de gestión humana a aplicar por la entidad, las cuales deben incorporar los principios de justicia, equidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del desempeño de los servidores públicos del Estado.

---

<sup>41</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Plan Nacional de Formación y Capacitación: Actualización. Bogotá, D.C., 2003.

<sup>42</sup> ibidem

Los procesos y prácticas de talento humano se deben adelantar de manera articulada a los demás procesos de gestión de la entidad, de tal forma que haya coherencia entre el desempeño de las personas y las estrategias de la entidad, al tiempo que se fomenta el desarrollo permanente de los servidores públicos durante su vida laboral en la entidad. La gestión del talento humano parte del proceso de planeación de recursos humanos, a través del cual se identifican y cubren las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal; se organiza (y en lo posible sistematiza) la información en la materia; y se definen las acciones a realizar para el desarrollo de los tres procesos que configuran dicha gestión:

- 1) Ingreso, comprende los procesos de vinculación e inducción;
- 2) Permanencia, en el que se inscriben los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y estímulos.
- 3) Retiro, situación generada por necesidades del servicio o por pensión de los servidores públicos.

De igual manera, la gestión del talento humano incluye el desarrollo de prácticas orientadas a hacer viable el Sistema de Gerencia Pública, establecido en la Ley 909 de 2004 y configurado por esquemas de selección meritocrática, capacitación y evaluación de los servidores públicos calificados como Gerentes Públicos.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Plan Nacional de Formación y Capacitación: Actualización. Bogotá, D.C., 2003.

#### **2.16.4 Metodología del manual de implementación.**

A partir de la elaboración de un Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano se identifica la percepción y conocimiento que tienen los servidores públicos sobre las políticas y prácticas de personal implementadas en la entidad, y se indaga si las mismas se realizan de acuerdo con las normas y técnicas correspondientes. Con base en dicho Diagnóstico la entidad define las propuestas para la implementación de este Elemento de Control en caso de no existir en la entidad, o para el mejoramiento del mismo . Los pasos a seguir son:

1. Establecer los criterios y parámetros necesarios para la aplicación de la encuesta a través de la cual se realizará el Diagnóstico, garantizando una cobertura en todas las áreas de la organización. Estas instrucciones serán transmitidas al Equipo MECI por el Representante de la Dirección. Responsable: Comité de Coordinación de Control Interno.

Aplicar la encuesta definida en el Formato Diagnóstico Gestión de Talento Humano.

- Encuesta de Opinión. Es importante determinar el tamaño de la muestra mínima sobre la cual se aplicará la encuesta<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> [www.banrep.gov.co/regimen/resoluciones/cp91.pdf](http://www.banrep.gov.co/regimen/resoluciones/cp91.pdf) -  
[www.lexbase.biz/lexbase/normas/leyes/1993/L0087de1993.htm](http://www.lexbase.biz/lexbase/normas/leyes/1993/L0087de1993.htm) - 72k -  
[www.ins.gov.co/?idcategoria=6414&download=Y](http://www.ins.gov.co/?idcategoria=6414&download=Y) -  
[www.dafp.gov.co/Documentos/ley489\\_1998.pdf](http://www.dafp.gov.co/Documentos/ley489_1998.pdf)

- Área: Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la escala de valoración: Valor Descripción Valor Descripción 0 No sabe \* 3 Se cumple aceptablemente

### **2.16.5 Sobre la Escala de Valoración**

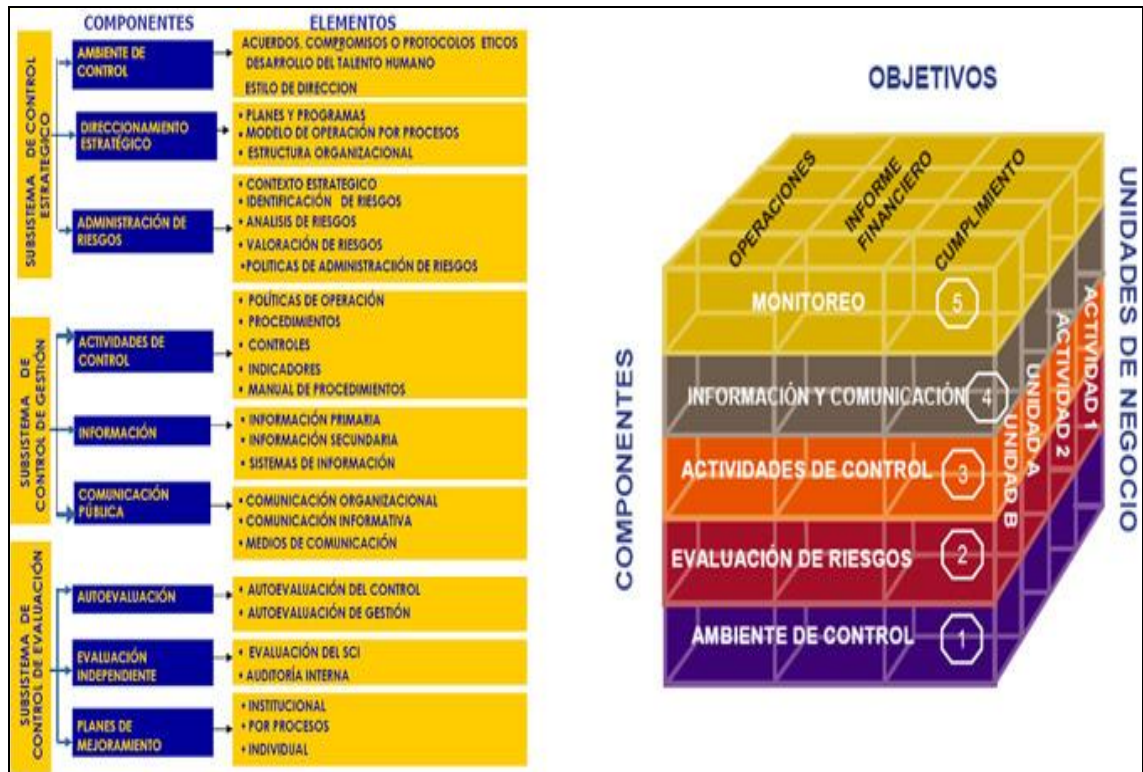
Se cumple Insatisfactoriamente 5 Se cumple plenamente Valoración en el caso en que la afirmación hable de un tema o asunto en el que usted definitivamente no puede opinar porque no tiene ninguna clase de conocimiento al respecto.

A. El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos.

B. Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos.

## 2.17 COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Figura 3. Conjunto de elementos del Control que interactúan con la entidad.



Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, permiten a la Entidad Pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función.



Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permite a la entidad pública auto controlar aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos.

El anterior cuadro anexo ilustra los insumos requeridos para el diseño de este Componente de Control, así como los productos que se obtienen de su operación.

En algunos casos los productos serán tomados como insumos de otros componentes.<sup>45</sup>

Este componente reconoce la presencia de la incertidumbre en todas las actividades organizacionales de una entidad, al tiempo que la habilita para identificar y administrar dicha incertidumbre. Así mismo, faculta a la entidad para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de los eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales. Es importante considerar que un evento puede representar una oportunidad para la organización pero si no se maneja adecuadamente y a tiempo, puede generar consecuencias negativas.

---

<sup>45</sup> Material de EAFIT para el Diplomado Orientación Práctica para el Diseño y la Implementación del Sistema de Control Interno (MECI). 2008.  
Rubi Consuelo Mejía Quijano. Administración de Riesgos un Enfoque

Este componente se estructura a través de los siguientes elementos de Control:

- Contexto Estratégico.
- Identificación de Riesgos.
- Análisis de Riesgos.
- Valoración de Riesgos.
- Políticas de Administración de Riesgos.

#### **2.17.1 Contexto Estratégico**

Elemento de Control, que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la entidad pública, frente a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que puedan generar eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de su función, misión y objetivos institucionales.

Definir el contexto estratégico contribuye al control de la entidad frente a la exposición al riesgo, ya que permite conocer las situaciones generadoras de riesgos, impidiendo con ello que la entidad actúe en dirección contraria a sus propósitos institucionales.

Una adecuada elaboración del contexto estratégico facilita la identificación de los riesgos y posibilita su análisis y valoración, al brindar información necesaria para estimar el grado de exposición a los mismos. De igual manera, permite orientar las políticas hacia el manejo de los riesgos relacionados con los aspectos más estratégicos de la entidad.

### **2.17.2. Identificación de Riesgos.**

Elemento de Control, que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la Entidad Pública, que ponen en riesgo el logro de su Misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia. La identificación de riesgos se realiza tomando como referente el Componente de Direccionamiento Estratégico, para ello, se determinan los eventos generados en el entorno o dentro de la entidad que pueden afectar el logro de los objetivos.

### **2.17.3 Análisis del Riesgo**

Elemento de Control, que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad pública para su aceptación y manejo. Para adelantar el análisis del riesgo se deben considerar los siguientes aspectos:

- **La Calificación del Riesgo:** se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo. La primera representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse, y la segunda se refiere a la magnitud de sus efectos.
- **La Evaluación del Riesgo:** permite comparar los resultados de su calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.
- **Valoración del Riesgo:** Elemento de Control, que determina el nivel o grado de exposición de la entidad pública al impacto del riesgo, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento. La valoración del riesgo toma como base la calificación y evaluación de los riesgos, procediendo a la ponderación de riesgos del Modelo de Operación, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas.

Establece a nivel estratégico de la entidad los mayores riesgos a los cuales está expuesta, permitiendo emprender acciones inmediatas de respuesta ante ellos a través del diseño de políticas y la aplicación de acciones tendientes a evitar, reducir, dispersar o transferir el riesgo; o asumir el riesgo residual, el cual se

entiende como el nivel restante de riesgo después de que se han tomado medidas de manejo del mismo.

#### **2.17.4 Políticas de Administración de Riesgos**

Elemento de Control, que permite estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la entidad pública. Transmiten la posición de la Dirección respecto al manejo de los riesgos y fijan lineamientos sobre los conceptos de calificación de riesgos, las prioridades en la respuesta, la forma de administrarlos y la protección de los recursos.<sup>46</sup>

En este sentido, establecen las guías de acción para que todos los servidores coordinen y administren los eventos que pueden inhibir el logro de los objetivos de la entidad, orientándolos y habilitándolos para ello. Las Políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos con base en su valoración, y permiten tomar decisiones adecuadas para evitar, reducir, compartir o transferir, o asumir el riesgo.

Es importante resaltar que si bien la implementación del Componente es coordinada por el Representante de la Dirección y el Equipo MECI, debe ser

---

<sup>46</sup> Material de EAFIT para el Diplomado Orientación Práctica para el Diseño y la Implementación del Sistema de Control Interno (MECI). 2008.  
Rubi Consuelo Mejía Quijano. Administración de Riesgos un Enfoque

abordada por los servidores de la entidad responsables del desarrollo de los diferentes procesos. Los pasos a seguir son:

- Analizar los resultados del elemento de control Contexto Estratégico. Responsable: Representante de la Dirección y Equipo MECI.
- Identificar los riesgos, las causas y los efectos con base en el análisis del Componente Direccionamiento Estratégico. Responsable: Equipo MECI y servidores asignados a cada proceso de acuerdo con el Modelo de Operación.
- Analizar los riesgos. Responsable: Equipo MECI y servidores asignados a cada proceso de acuerdo con el Modelo de Operación.
- Valorar los riesgos. Responsable: Equipo MECI y servidores asignados a cada proceso de acuerdo con el Modelo de Operación.
- Formular las propuestas de Política de Administración del Riesgo. Para el efecto es importante considerar previamente el diseño de controles que se desarrollará en el Componente Actividades de Control del Subsistema de Control de Gestión Responsable: Representante de la Dirección y Equipo MECI.
- Someter a consideración del Comité de Coordinación de Control Interno las propuestas. Responsable: Representante de la Dirección.
- Adoptar y divulgar la Política de Administración del Riesgo. Responsable: Comité de Coordinación de Control Interno.

### **2.17.5 La importancia de Tabular, valorar y analizar la información.**

Recolectada a través de las encuestas, es recomendable que este paso se surta. Una vez analizada la informaciones entrega el Diagnostico al Representante de la Dirección, junto con las propuestas que garanticen la existencia del Elemento de Control Desarrollo del Talento Humano. Responsable: Equipo MECI. Someter a consideración del Comité de Coordinación de Control Interno el resultado del Diagnostico y las propuestas formuladas por el equipo MECI. Responsable: Representante de la Dirección.<sup>47</sup>

### **2.18 SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.**

Conjunto de Componentes de Control, que al interrelacionarse bajo la acción de los niveles de autoridad y/o responsabilidad correspondientes, aseguran el control a la ejecución de los procesos de la entidad pública, orientándola a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su Misión.

Es el segundo Subsistema que se debe implementar para contar con el Modelo estándar de Control interno, dado que permite a la entidad construir los elementos o estándares de control necesarios para auto controlar el desarrollo de las operaciones, tomando como base los estándares de carácter estratégico definidos con base en los lineamientos del Subsistema de Control Estratégico.

---

<sup>47</sup> NTCGP 1000:2004, Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - Gestión de la calidad en el sector público.  
NTC 5254, Gestión del Riesgo dentro del proceso de Auditoria Interna

Este Subsistema está compuesto por elementos o estándares de control que deben ser diseñados, adoptados e integrados a la operatividad del Modelo de Operación, buscando garantizar el cumplimiento de los resultados esperados, fijados mediante el proceso de direccionamiento estratégico de la entidad.

Una vez la entidad cuente con un ambiente organizacional favorable al control, establezca la orientación estratégica de su accionar y los mecanismos básicos de protección de sus recursos es preciso definir, diseñar y correlacionar las acciones, funciones, flujos de información y de comunicación, tendientes a garantizar la alineación de la operación de la entidad con sus propósitos institucionales, permitiendo su contribución a los fines esenciales del Estado. De allí que sea necesario establecer las reglas, acciones, métodos, procedimientos e instrumentos necesarios en la entidad que le aseguren el cumplimiento de las metas y objetivos previstos, a través de tres Componentes, a saber: Actividades de Control, Información y Comunicación Pública.

## **2.19 ACTIVIDADES DE CONTROL.**

Conjunto de Elementos que garantizan el control a la ejecución de la función, planes y programas de la entidad pública, haciendo efectivas las acciones



necesarias al manejo de riesgos y orientando la operación hacia la consecución de sus resultados, metas y objetivos.<sup>48</sup>

El siguiente gráfico ilustra los insumos requeridos para el diseño de este Componente de Control, así como los productos que se obtienen de su operación. En algunos casos los productos serán tomados como insumos de otros componentes. En la búsqueda por asegurar la obtención de los resultados, bienes o servicios definidos por la entidad para cada uno de sus procesos, y trabajar por el cumplimiento de las directrices estratégicas, establecidas por la administración en los componentes Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico y Administración de Riesgos, se deben diseñar e implementar acciones de prevención frente a los posibles riesgos que pueden afectar la operación y la gestión, esto es, Actividades de Control que incidan en la eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia definidas por la entidad. Las Actividades de Control constituyen el Componente que permite ejercer control sobre toda la operación de la entidad, se da para todos los procesos, interviene todas las funciones y compromete todos los niveles de responsabilidad. El Componente se desagrega en los siguientes elementos:

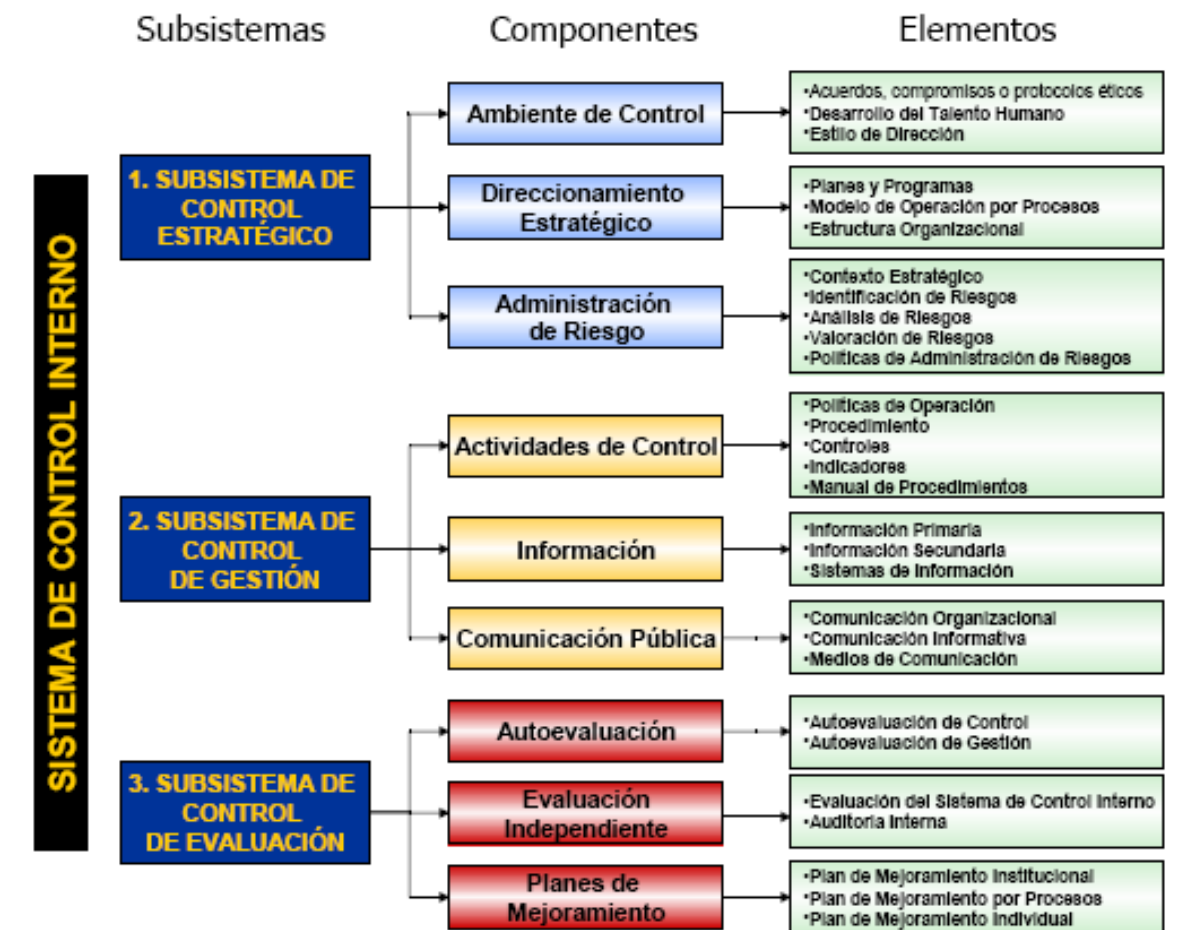
- Políticas de Operación.
- Procedimientos.

---

<sup>48</sup> NTCGP 1000:2004, Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - Gestión de la calidad en el sector público. Gráfico del manual MECI NTC 5254, Gestión del Riesgo dentro del proceso de Auditoría Interna

- Controles.
- Indicadores.
- Manual de Procedimientos.

Figura 4. Sistema de control interno



### 2.19.1 Políticas de Operación.

Elemento de Control, que establece las guías de acción para la implementación de las estrategias de ejecución de la entidad pública; define los límites y parámetros

necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la función, los planes, los programas, proyectos y políticas de administración del riesgo previamente definido por la entidad.

Las Políticas de Operación constituyen los marcos de acción necesarios para hacer eficiente la operación de los componentes Direccionamiento estratégico y la Administración del Riesgo.<sup>49</sup>

Un análisis del contexto en el que se desarrolla un proceso, de sus objetivos, de las especificaciones de los productos o servicios que genera, de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos del proceso, permitirá a la entidad fijar guías de acción orientadas a la ejecución eficaz y eficiente de las operaciones, contribuyendo al logro de los objetivos trazados para dicho proceso.

Establecen las acciones y mecanismos asociados a los procesos que permiten prever los riesgos que inhiben el cumplimiento de las metas y sus resultados; definen parámetros de medición del desempeño de los procesos y de los servidores que tienen bajo su responsabilidad su ejecución. Así mismo, facilitan el control administrativo y reducen la cantidad de tiempo que los administradores ocupan en tomar decisiones sobre asuntos rutinarios. Estas guías de acción son

---

<sup>49</sup> NTCGP 1000:2004, Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - Gestión de la calidad en el sector público.  
NTC 5254, Gestión del Riesgo dentro del proceso de Auditoría Interna

de carácter operativo, de aplicación cotidiana y dan seguridad y confianza a quien debe responder por la ejecución de procedimientos y actividades muy específicas.

### **2.19.2 Estrategias que orienten las Políticas.**

Para definir las de Operación es importante tener en cuenta como referentes los componentes de Direccionamiento Estratégico y Administración del Riesgo del Subsistema de Control Estratégico.

- Analizar los objetivos de los procesos, las estrategias definidas en los Planes y Programas, las políticas de Administración del Riesgo, los requerimientos y necesidades del cliente o usuario, las especificaciones del producto o servicio con el fin de establecer, en donde se requiera, el diseño e implementación de guías de acción (Políticas de Operación), de aplicabilidad general o particular, que faciliten la operatividad y ejecución de los procesos hacia el cumplimiento de los objetivos fijados.

La Política de Operación se define teniendo en cuenta lo siguiente:

- El aspecto específico que requiere la guía de acción.
- Los responsables de acatarla, esto es, el ámbito de aplicación.
- La guía de acción que deben cumplir los responsables para evitar las situaciones indeseables.
- Término de aplicación en caso de no ser permanente.

- Proceso al que aplica.
- Proyectar un documento que contenga las Políticas de Operación clasificadas por Procesos y parámetros definidos para cada uno. Responsable: Equipo MECI y responsables asignados, de acuerdo con el Modelo de Operación.
- Analizar y aprobar las Políticas de Operación a la entidad sugeridas para cada Proceso, o solicitar que se efectúen los ajustes necesarios. Responsable: Comité de Coordinación de Control Interno.
- Divulgar la Política de Operación, en el ámbito de aplicación. Responsable: servidores asignados al proceso de acuerdo con el Modelo de Operación.
- Revisar periódicamente las Políticas de Operación del Proceso y efectuar los ajustes necesarios, previo concepto del Comité de Coordinación de Control Interno. Responsable: Equipo MECI y servidores asignados al proceso de acuerdo con el Modelo de Operación.

## **2.20 PROCEDIMIENTOS.**

Elemento de Control, conformado por el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la entidad pública. Establece los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades. La Norma Técnica de Calidad en la

Gestión Pública, NTCGP 1000:2004 define procedimiento como la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso .

Este elemento se constituye en un estándar de control que establece los métodos o formas más eficientes y eficaces de operativizar las actividades de los procesos, permitiendo describir y comprender las relaciones entre áreas y flujos de información que se suceden en el proceso y la coordinación de las actividades. Los procedimientos establecidos a partir de las actividades definidas para cada proceso, regulan la forma de operación de los servidores de la entidad y permiten entender la dinámica requerida para el logro de los objetivos y la obtención efectiva de los productos o servicios. La razón por la cual este elemento se encuentra en el Subsistema de Control de Gestión tiene que ver con la necesidad de velar constantemente por su aplicación dentro del ciclo PHVA sugerido también por la NTCGP 1000:200415. En este sentido, no es suficiente definir los procedimientos, sino hacer que se cumplan.<sup>50</sup>

En todo caso, lo que se haga en este elemento debe integrarse con lo definido en el Modelo de Operación por Procesos. Para visualizar en forma gráfica la secuencia de actividades que conforman un procedimiento se elaboran los diagramas de flujo, los cuales permiten identificar las actividades y áreas que

---

<sup>50</sup> Material de EAFIT para el Diplomado Orientación Práctica para el Diseño y la Implementación del Sistema de Control Interno (MECI). 2008.  
Rubi Consuelo Mejía Quijano. Administración de Riesgos

participan en su ejecución, amplía la capacidad de análisis y comprensión sobre el proceso, valida el flujo de información y la coordinación de acciones entre servidores para garantizar la dinámica organizacional esperada, y es un medio ágil para detectar dificultades de operación y establecer posibles soluciones en forma proactiva.

## **2.21 METODOLOGÍA**

- Establecer por cada Proceso (definidos en el Elemento Modelo de Operación por Procesos) los criterios y parámetros generales necesarios para tener en cuenta en el diseño de los Procedimientos.
- Instruir a todos los servidores de la entidad para que quede claramente comprendido y asimilado el Modelo de Operación por procesos, los criterios y parámetros establecidos por la Dirección y la metodología a seguir para el diseño de los Procedimientos.
- Describir y documentar para cada una de las Actividades de los Procesos la forma en que éstas se realizan, determinando responsables y, donde sea pertinente, puntos de control, formatos o registros utilizados y tiempos. En caso de requerirse, se debe evaluar con criterios de beneficio costo la necesidad de desagregar los procedimientos.
- Diseñar los diagramas de flujo que se requieran con el fin de graficar los procedimientos.

- Socializar la información a los servidores públicos relacionados con el proceso con el fin de recibir retroalimentación.
- Analizar y aprobar los Procedimientos sugeridos para cada Proceso, o solicitar que se efectúen los ajustes necesarios.
- Revisar periódicamente la descripción del (los) procedimiento(s), efectuar los ajustes necesarios y socializar los cambios a los servidores públicos relacionados con el proceso. Responsable: Servidores asignados al proceso de acuerdo con el Modelo de Operación.<sup>51</sup>

## **2.22 SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN.**

Una vez efectuado el diseño e implementación de los elementos de control, orientados a controlar los procesos de la entidad, deberá emprenderse en forma paralela el diseño e implementación de los mecanismos de verificación que permitan determinar la eficiencia y eficacia de los controles, el logro de los resultados de cada proceso y el buen desempeño de los servidores que llevan a cabo la ejecución de las operaciones.

La Auto evaluación evalúa los controles y monitorea la operación de la entidad a través de la medición de los resultados generados por los procesos, evaluando su diseño y operación en un período de tiempo determinado, por medio de la medición y el análisis de los indicadores, cuyo propósito es tomar las decisiones

---

<sup>51</sup> CUCHILLO Filemón y STELLA Fabián 2010



relacionadas con la corrección o el mejoramiento del desempeño que cuenta con elementos como la auto evaluación del control y la auto evaluación de gestión, elementos que estaremos desarrollando más adelante en el capítulo siguiente.

Elemento de Control que basado en un conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, determina la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas. La Autoevaluación del Control debe verificar la existencia de cada uno de los elementos de control así como evaluar su efectividad en los procesos, áreas responsables y la entidad.

Se convierte en un proceso periódico, en el cual participa los servidores que dirigen y ejecutan los procesos, según el grado de responsabilidad y autoridad para su operacionalización. La Auto evaluación del Control debe verificar la efectividad del Sistema de Control Interno para procurar el cumplimiento de los planes, metas y objetivos previstos, constatando que el control esté asociado a todas las actividades y productos del Componente Auto evaluación.<sup>52</sup> Se convierte en un proceso periódico en el cual participan los servidores. Toma como base los parámetros de evaluación incluidos en la definición de cada uno de los elementos del control interno, así como la existencia de controles que se dan en forma espontánea en la ejecución de las operaciones y en la toma de decisiones.

---

<sup>52</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Plan Nacional de Formación y Capacitación: Actualización. Bogotá, D.C., 2003.

## **CAPITULO III**

### **3. EVALUACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN MECI**

El progreso del proceso de Implementación del Sistema de Control Interno, se debe medir por el Equipo MECI y el Representante de la Dirección, y en segunda instancia por la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, quien en forma independiente y neutral debe dirigir la evaluación al diseño e implementación conforme se concluye cada fase o etapa, recomendando al Comité de Coordinación de Control Interno los ajustes que se deben realizar a fin de garantizar su efectividad.

Los indicadores de evaluación deben ser conocidos en forma oportuna, tanto por los responsables de la implementación como por los responsables del seguimiento, para lo cual se debe contar con las herramientas y registros de ejecución de cada actividad, establecer el periodo de evaluación, las políticas que la regirán y la forma como se realizará. Lo anterior, deberá consignarse en un informe que tendrá como mínimo el siguiente contenido:

- Nivel de desarrollo e Implementación: estado de cumplimiento de las actividades programadas en el plan de diseño e implementación (Etapa 1).
- Recursos necesarios a la implementación: es pertinente verificar si los recursos (humanos, logísticos y de información) han sido suficientes;

igualmente se requiere conocer si la calidad y especificaciones de éstos, satisfacen los requerimientos de las actividades desarrolladas y por desarrollar.

- Actividades programadas: se evalúa su conveniencia según la forma como se han desarrollado a la fecha de evaluación, si es conveniente cambiar, agregar o retirar alguna actividad, las dificultades o inconvenientes ocasionados durante la ejecución de las actividades y demás situaciones que deban ser mencionadas.
- Desempeño de los grupos de trabajo: se evalúa la gestión de los grupos responsables asignados a las diferentes actividades; se tiene en cuenta si se requiere realizar una nueva distribución de responsables, ya sea porque es necesario apoyar labores específicas o porque ya no se requieran; se registra cualquier novedad acerca de la gestión de los responsables y aquellas dificultades que hayan surgido relacionadas con su asignación.
- Cronograma de actividades: se requiere revisar los tiempos de ejecución de las actividades que fueron programadas, si fueron realizadas acorde al cronograma y si el tiempo fue suficiente para llevarlas a cabo.
- Dificultades o debilidades detectadas durante la ejecución de la implementación.
- Resultados y conclusiones: se evalúa la información obtenida en cada uno de los puntos revisados y las observaciones correspondientes. De acuerdo con estos

- datos será necesario tomar medidas correctivas, decisiones de cómo complementar las actividades y su desarrollo, redireccionar el curso de alguna actividad o cualquier otro tipo de cambio, adición o retiro que se requiera para el mejoramiento.
- Conclusiones y recomendaciones a la implementación: en este punto se concluye de forma resumida y teniendo en cuenta los aspectos más relevantes del informe, el nivel de implementación de los elementos o estándares de control y cuáles son las decisiones más importantes que deben tomarse para optimizar el proceso. Una vez finalizado el trabajo, el Representante de la Dirección debe verificar que todos los elementos de Control del MECI 1000:2005 se encuentren diseñados e implementados conforme a la estructura del mismo, debiendo monitorear su implementación periódicamente a fin de garantizar que las acciones se ejecuten de acuerdo con la autorregulación y según las normas que rigen la entidad.

A su vez la Oficina de control Interno o quien haga sus veces debe verificar que el diseño e implementación, hayan sido realizados efectivamente conforme a la estructura del MECI 1000:2005.

### **3.1 NORMOGRAMA SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

La entidad, a fin de garantizar el control de cumplimiento, debe elaborar un Normograma con las normas de carácter constitucional, legal, reglamentario y de autorregulación que le son aplicables, verificando a través del desarrollo del MECI, el cumplimiento de todas y cada una de dichas normas.<sup>53</sup>

El Normograma es un instrumento que le permite a las entidades delimitar su ámbito de responsabilidad, tener un panorama claro sobre la vigencia de las normas que regulan sus actuaciones, evidenciar las relaciones que tiene con otras entidades en el desarrollo de su gestión, identificar posible duplicidad de funciones o responsabilidades con otros entes públicos y soportar sus planes, programas, procesos, productos y servicios. El Equipo MECI lidera la elaboración del Normograma pero debe contar con el apoyo de servidores de todas las áreas de la Organización. Para tal fin se deben adelantar las siguientes acciones:

- Identificar las competencias, responsabilidades o cometidos asignados a la entidad por la Constitución Política.
- Identificar las responsabilidades, cometidos o funciones asignadas a la entidad por las normas con fuerza de Ley: leyes o decretos leyes.
- Identificar las responsabilidades, cometidos o funciones asignadas a la entidad por decretos ordinarios o reglamentarios.

---

<sup>53</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Plan Nacional de Formación y Capacitación: Actualización. Bogotá, D.C., 2003.

- Identificar, en lo posible, las relaciones que tenga la entidad con otras entidades con las cuales se debe entrar en contrato para el ejercicio de las competencias, responsabilidades, cometidos o funciones.
- Identificar otras normas que, así no asignen responsabilidades o funciones, deban tenerse en cuenta para el desarrollo de la gestión de la entidad.
- Identificar normas en tránsito que afecten, negativa o positivamente, la gestión de la entidad.
- Precisar las disposiciones que regulan todos los aspectos internos de la entidad: administrativos, financieros, incentivos, bienestar y capacitación, manuales (funciones y competencias, procesos, procedimientos, contratación) y, en general, todos los actos administrativos de interés para la entidad.
- Elaborar un documento o formato que contenga el Normograma de la Entidad.

### **3.2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.**

El presente anexo contempla el procedimiento a utilizar para determinar el tamaño de la muestra de los servidores a encuestar, sean estos por área organizacional o de toda la entidad, con el fin de asegurar la obtención de una información representativa y consistente.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> NTCGP 1000:2004, Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - Gestión de la calidad

Figura 5. PO. Población – MO. Muestra.

PO	MU	PO	MU	PO	MU
1001-1500	307	4001-5000	357	10001-11000	372
1501-2000	323	5001-6000	361	11001-12000	373
2001-2500	334	6001-7000	365	12001-13000	374
2051-3000	341	7001-8000	367	13001-14000	375
3001-3500	347	8001-9000	369	14001-15000	376
3501-4000	351	9001-10000	371	15001-16000	377

Tabla. No. 1

PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU
10	10	41	38	72	61	103	82	134	100	165	116	196	131
11	11	42	38	73	62	104	83	135	101	166	117	197	132
12	12	43	39	74	63	105	83	136	101	167	117	198	133
13	13	44	40	75	63	106	84	137	102	168	118	199	134
14	14	45	41	76	64	107	84	138	102	169	119	200	140
15	15	46	42	77	65	108	85	139	103	170	119	225	
16	16	47	42	78	65	109	86	140	103	171	120	226	150
17	17	48	43	79	66	110	86	141	104	172	120	250	
18	18	49	44	80	67	111	87	142	104	173	121	251	160
19	19	50	45	81	68	112	87	143	105	174	121	275	
20	20	51	46	82	68	113	88	144	105	175	121	276	170
21	20	52	46	83	69	114	89	145	106	176	122	300	
22	21	53	47	84	70	115	89	146	107	177	122	301	180
23	22	54	48	85	70	116	90	147	107	178	123	325	
24	23	55	49	86	71	117	90	148	108	179	123	326	190
25	24	56	49	87	72	118	91	149	108	180	124	350	
26	25	57	50	88	72	119	92	150	109	181	124	351	200
27	26	58	51	89	73	120	92	151	109	182	125	375	
28	27	59	52	90	74	121	93	152	110	183	125	376	210
29	28	60	53	91	74	122	93	153	110	184	126	400	
30	28	61	53	92	75	123	94	154	110	185	126	401	218
31	29	62	54	93	76	124	94	155	111	186	127	500	
32	30	63	55	94	76	125	95	156	111	187	127	501	235
33	31	64	55	95	77	126	96	157	112	188	128	600	
34	32	65	56	96	77	127	96	158	112	189	128	601	249
35	33	66	58	97	78	128	97	159	113	190	128	700	
36	33	67	58	98	79	129	97	160	113	191	129	701	260
37	34	68	58	99	79	130	98	161	114	192	129	800	
38	35	69	59	100	80	131	98	162	114	193	130	801	270
39	36	70	60	101	81	132	99	163	115	194	130	900	
40	37	71	61	102	82	133	99	164	115	195	131	900	278
												100	
												0	

Por ejemplo, si el número de servidores de la entidad es de 280, el tamaño de la muestra según la tabla será de 170 servidores; es decir, a 170 servidores se les aplicará la encuesta.

---

Tabla 1 manual MECI Departamento Administrativo de la función Pública NTCGP 1000:2004, Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

### **3.3 CONSIDERACIONES FINALES**

En palabras sencillas, el MECI consiste en una adaptación que ha hecho el Estado Colombiano del modelo de control COSO para su aplicación en los organismos y en las entidades públicas colombianas, como medio para fortalecer sus sistemas de control interno. A su vez, al MECI puede integrarse con otros estándares internacionales de gestión que han sido probados con éxito en diversos tipos de organizaciones en el mundo, siendo totalmente compatibles entre sí.

De esta forma, la Administración Pública colombiana está entrando en el esquema de los Sistemas Integrados de Gestión, tendencia mundial en la cual los modelos de control y de gestión se integran conceptual y operativamente, con una compatibilidad total. Para el caso colombiano, el MECI de hecho se integra con la Norma Técnica de Calidad NTC-GP 1000, fundamentada en las Normas ISO para la gestión de la calidad; con el Estándar australiano y neocelandés AS/NZS 4360:2004 para la Gestión de Riesgos (NTC 5254:2004 ICONTEC); con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos Global; con el modelo COBIT para lo relacionado con la gestión y el control de la Tecnología de la Información (IT Governance), y para el caso de las entidades pertenecientes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, es totalmente compatible con el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud (Decreto 1011 de 2006), en sus componentes de



Habilitación, Sistemas de Información, Auditoría para la Calidad, y Acreditación, las cuales se inspiran a su vez en estándares internacionales, y en otros modelos de control y de gestión.<sup>55</sup>

**Figura 6. Componentes del COSO y MECI.**

No.	COMPONENTE MODELO COSO	SUBSISTEMA MECI	COMPONENTES MECI	ELEMENTOS MECI
1	Ambiente de Control	Control Estratégico	<input type="checkbox"/> Ambiente de Control <input type="checkbox"/> Direccionamiento Estratégico	Acuerdos, compromisos o protocolos éticos; Desarrollo del Talento Humano; Estilos de Dirección; Planes y Programas; Modelo de Operación por Procesos, Estructura Organizacional.
2	Evaluación de Riesgos	Control Estratégico	<input type="checkbox"/> Administración del Riesgo	Contexto Estratégico; Identificación, Análisis y Evaluación de Riesgos; Políticas de Administración de Riesgos.
3	Actividades de Control	Control de Gestión	<input type="checkbox"/> Actividades de Control	Políticas de Operación; Procedimientos; Controles; Indicadores; Manual de Procedimientos.
4	Información y Comunicación	Control de Gestión	<input type="checkbox"/> Información <input type="checkbox"/> Comunicación Pública	Información Primaria; Información Secundaria; Sistemas de Información; Comunicación Organizacional; Comunicación Informativa; Medios de Comunicación.
5	Monitoreo	Control de Evaluación	<input type="checkbox"/> Autoevaluación <input type="checkbox"/> Evaluación Independiente <input type="checkbox"/> Planes de Mejoramiento	Autoevaluación del Control; Autoevaluación de Gestión; Evaluación Independiente al Sistema de Control Interno; Auditoría Interna; Planes de Mejoramiento (Institucional, por proceso, Individual).

El MECI desarrolla los elementos interrelacionados del modelo COSO indicados en la tabla, y le apunta al logro de los tres grandes objetivos de control: La

<sup>55</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Plan Nacional de Formación y Capacitación: Actualización. Bogotá, D.C., 2003.

efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y operacional, y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En la tabla se puede apreciar la equivalencia del modelo COSO con el MECI.

## BIBLIOGRAFIA

- ACTOS ADMINISTRATIVOS EXPEDIDOS EN LA ENTIDAD.
- ACUERDO 009 de 2008
- AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL - USAID-Manual de Implementación. 1 Ed. Marzo de 2004
- CADENA DE VALOR - SENA
- CARTA IBEROAMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Aprobada por la "V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado" Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003.
- Código de Comercio Colombiano. Artículo 209. Ed. LEGIS. 2009.
- Decreto 1227 de 2005, artículo 75
- Decreto 1227 de 2005.
- Decreto 2539 de 2005.
- Decreto 2772 de 2005.
- Decreto 3622 de 2005, artículo 7.
- Decreto 3622 del 2005
- Decreto 3622-05 Plan Desarrollo Administrativo
- Decreto 682 de 2001.

- Decreto 770 de 2005.
- Decreto 785 de 2005.
- Decreto Ley 1567 de 1998, artículo 24.
- Decreto Ley 1567 de 1998.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Plan Nacional de formación y Capacitación: Actualización. Bogotá, D.C., 2003.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Planeación de los Recursos Humanos: Lineamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación. Bogotá, D.C., 2005.
- Documento COSO. Committe of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.
- Documento ERM Enterprise Risk Management. En Ambigüedad normativa del Sistema de Control Interno. HERMES RODRIGUEZ.
- Empresarial. Colección Académica EAFIT. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- GENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL - USAID- Marco Conceptual. Programa Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia. 1 Ed. Febrero de 2004.
- GUÍA ARMONIZACIÓN MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO "MECI 1000:2005" Sistema de Gestión de la Calidad NTCGP 1000:2004 Entidades Públicas (DAFP)

- Guía de administración del Riesgo MECI, Implementación del Sistema de Control Interno (MECI). 2008.
- ISBN: 958-8281-23-7. Medellín. 2006.
- ISO-19011\_2002-es-2002-10-09
- Ley 190 de 1995.
- Ley 489 de 1998
- Ley 734 de 2002.
- Ley 909 de 2004.
- MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA EL ESTADO COLOMBIANO "MECI 1000:2005" (DAFP)
- MATERIAL DE FORMACIÓN PARA AUDITORES "FIDEL ARAGON"
- Material de EAFIT para el Diplomado Orientación Práctica para el Diseño y la MECI 1000:2005. Estudios Gerenciales Vol. 23 No. 104 julio-septiembre 2007. Mejora continua - Reunión Regional
- NTCGP 1000:2004, Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - Gestión de la calidad en el sector público. NTC 5254, Gestión del Riesgo dentro del proceso de Auditoria Interna
- MONTILLA MONTES Omar de Jesús, Carlos Alberto Montes Salazar, Eutimio Mejía, Resolución 415 de 2003.
- RODRIGUES Hermes. profesor Postgrado Revisoría Fiscal. Universidad Jorge Tadeo Lozano. viveroventas@hotmail.com.
- MEJÍA QUIJANO Rubi Consuelo. Administración de Riesgos un Enfoque

- SOTO. Análisis de la fundamentación del Modelo Estándar de Control Interno Universidad ICESI. ISSN 0123-5923. Cali-Colombia.

### **LISTADO DE DIRECCIONES DE INTERNET**

- [www.banrep.gov.co/regimen/resoluciones/cp91.pdf](http://www.banrep.gov.co/regimen/resoluciones/cp91.pdf) -
- [www.lexbase.biz/lexbase/normas/leyes/1993/L0087de1993.htm](http://www.lexbase.biz/lexbase/normas/leyes/1993/L0087de1993.htm) - 72k -
- [www.ins.gov.co/?idcategoria=6414&download=Y](http://www.ins.gov.co/?idcategoria=6414&download=Y) -
- [www.dafp.gov.co/Documentos/ley489\\_1998.pdf](http://www.dafp.gov.co/Documentos/ley489_1998.pdf)
- [www.dafp.gov.co/leyes/D2145\\_99.HTM](http://www.dafp.gov.co/leyes/D2145_99.HTM) - 77k
- [www.armada.mil.co/index.php?idcategoria=80668](http://www.armada.mil.co/index.php?idcategoria=80668) - 43k
- [www.alcaldiadeibague.gov.co/index.php?idcategoria=1623](http://www.alcaldiadeibague.gov.co/index.php?idcategoria=1623) - 13k –
- [www.lalibriadelau.com/catalog/product\\_info.php/products\\_id/1242](http://www.lalibriadelau.com/catalog/product_info.php/products_id/1242)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Principio\\_\(%C3%A9tica.cead2002.uabc.mx/dgaa/matdidac2/admon/UNIDAD%202/CONTINGENCIA.htm](http://es.wikipedia.org/wiki/Principio_(%C3%A9tica.cead2002.uabc.mx/dgaa/matdidac2/admon/UNIDAD%202/CONTINGENCIA.htm) - 12k
- [es.wikipedia.org/wiki/Sistema](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema) - 33k
- [es.wikipedia.org/wiki/Buena\\_fe](http://es.wikipedia.org/wiki/Buena_fe) - 20k