

**ANALISIS SOBRE LA IMPLEMENTACION DEL MODELO ESTANDAR DE  
CONTROL INTERNO (MECI) ENTRE LOS AÑOS 2008 Y 2012 EN EL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRANISTO Y TRANSPORTE (DATT)**

**ANALISIS SOBRE LA IMPLEMENTACION DEL MODELO ESTANDAR DE  
CONTROL INTERNO (MECI) ENTRE LOS AÑOS 2008 Y 2012 EN EL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRANISTO Y TRANSPORTE (DATT)**

**JORGE LUIS ALVAREZ BARRIOS  
CARLOS ENRIQUE CAMARGO LOBELO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, DEPARTAMENTO DE  
POSTGRADOS Y EDUCACION CONTINUA  
CARTAGENA DE INDIAS  
2013**

**ANALISIS SOBRE LA IMPLEMENTACION DEL MODELO ESTANDAR DE  
CONTROL INTERNO (MECI) ENTRE LOS AÑOS 2008 - 2012 EN EL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRANISTO Y TRANSPORTE (DATT)  
CARTAGENA.**

**JORGE LUIS ALVAREZ BARRIOS  
CARLOS ENRIQUE CAMARGO LOBELO**

**Trabajo de Grado para obtener el título de Especialista en Gestión Gerencial**

**ASESOR (a)  
JESUS MARIA RAMIREZ ZULUAGA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, DEPARTAMENTO DE  
POSTGRADOS Y EDUCACION CONTINUA  
CARTAGENA DE INDIAS  
2013**

## INTRODUCCIÓN

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.

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 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.

Es decir, 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 pre moderno 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.

Por ende ha establecido los diferentes sistemas de calidad; existen varios sin embargo en la presente investigación se estudiará el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), realizando un análisis amplio en el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATTT) de Cartagena, por ello se abarcará y se encontrará en el contenido de la investigación los diferentes capítulos que abarcará un marco contextual, teórico, conceptual, legal, metodología de la investigación, los diferentes análisis realizados a partir del instrumento utilizado como es la encuesta y las diferentes conclusiones y recomendaciones dadas por el grupo investigación a partir de los resultados obtenidos, experiencia laboral y percepción de los diferentes empleados del departamento y usuarios.

## TABLA DE CONTENIDO

### Contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	8
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....	8
1.2 PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA O PROBLEMA .....	11
2. JUSTIFICACION.....	12
3. OBJETIVOS .....	14
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	14
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	14
4. MARCO TEORICO .....	15
4.1 CONTROL.....	15
4.2 MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO-MECI.....	19
4.2.1 PRINCIPIOS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	19
4.3 CONCEPTO MECI.....	24
4.4 ESTRUCTURA BÁSICA DEL MECI: .....	27
4.5 SISTEMA.....	33
4.5.1. SISTEMA DE GESTIÓN.....	36
4.6 CONTROL ORGANIZACIONAL.....	38
4.7. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	40
5.0 MARCO CONCEPTUAL .....	49
6. DISEÑO METODOLOGICO .....	51
6. 1.METODOLOGIA.....	51
6.1.1 Tipo de Investigación .....	51
6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
6.2.1 Población.....	51
6.2.2 Muestra.....	51
6.3 FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	52
6.3.1 Recolección de la Información: .....	52
6.3.2. Instrumentos .....	52
6.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	53

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	54
8. PRESUPUESTO .....	55
9. ASPECTOS GENERALES .....	56
9.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRANSITO DE CARTAGENA. .	56
10. ASPECTOS JURIDICO.....	66
11. ANALISIS DE APLICACIÓN DEL MECI .....	74
12. CONCLUSIONES .....	82
13. BIBLIOGRAFIA.....	85

# **1. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

## **1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

El Modelo Estándar De Control Interno se ha formulado con el propósito de incorporar uniformidad de un Marco estándar del Control Interno para entidades del Estado. La Ley 87/93 une los conceptos básicos a un marco de control que la hace aplicable y a una estructura de control única que garantiza su obligatoriedad, fuerza vinculante y uniformidad en su implantación, y respetando las características específicas de cada entidad pública, aborda la dispersión conceptual existente; facilita la gestión administrativa del Estado con plena coordinación entre sus diferentes instancias y niveles, una administración transparente y efectiva en el cumplimiento de su función, para que así las entidades del Estado mejoren su desempeño institucional mediante el fortalecimiento de los procesos de evaluación y de control de calidad que deben llevar a cabo las instituciones a través del Control Interno.

El Estado colombiano a través de la ley 872 del 2003, dio origen a la norma técnica de calidad NTC GP 1000:2004, que determina los requisitos que las entidades públicas deben cumplir para implementar en su interior el sistema de calidad (SGC) y el decreto 1599 del 2005 que adopta el modelo estándar de control interno (MECI) y proporciona a las entidades una estructura para el control de la estrategia, la gestión y la evaluación, al orientarlas hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En la actualidad existe el sistema integrado de gestión, constituido por el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA), herramientas que de manera armonizada, buscan mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos integrando de forma armónica, dinámica, flexible y suficiente el que hacer institucional respecto al cumplimiento de sus Objetivos Estratégicos, Misión, Visión y Política de Calidad entre otros. Cada uno de estos tiene una función



El **MECI** que se constituye en nuestra fuente de estudio primordial en este trabajo, es un Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005 proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, aunque promueve una estructura uniforme, es flexible, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.

**SISTEDA:** El Sistema de Desarrollo Administrativo es un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas, mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos, y financieros de las entidades de la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional.

**NTCGP 1000:2004:** La Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Esta norma está dirigida a todas las entidades, y tiene como propósito mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Estas dos herramientas de gestión se convierten en complemento para el MECI porque organiza a todo el equipo directivo dentro de un estilo de dirección unificado, y en ese sentido puede aportar efectivamente para el diseño del Elemento de Control “Estilo de Dirección” del MECI. Este modelo estándar de control interno fue diseñado de tal manera que en la práctica sea un moderno instrumento de gestión, necesario y obligado para entidades que gerencien hacia la consecución de resultados pertinentes, eficientes, efectivos, como también un instrumento de control de calidad por el cual debe velar y garantizar el Estado y

debe constituirse en una herramienta de gestión que permita definir políticas, métodos y procedimientos, Establecer Acciones, Crear mecanismos de prevención, control y evaluación y Mejorar continuamente

El Modelo Estándar de Control Interno – MECI puede generar que las entidades del Estado mejoren su desempeño institucional permanentemente en los procesos de gestión; mediante el fortalecimiento del control en los procesos de evaluación y de la implementación del mismo, para ello, las entidades deberán 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; siguiendo las metodologías, procedimientos e instructivos que el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) establezca para la implementación del Sistema de Control Interno; como también administrará y distribuir para todas las entidades del Estado, los instrumentos necesarios para el diseño, desarrollo e implementación de cada uno de los Elementos, Componentes y Subsistemas del Modelo Estándar de Control Interno.

Asimismo un hecho importante es la experiencia del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) al estudiar la aplicación del MECI en las entidades estatales (septiembre del 2006) resalta que las entidades estatales deben tener claridad cuando emprenden este proceso ideándolo con “sentido” y no solamente con un carácter legal obligatorio, porque su implementación se haría por cumplir una tarea pero sin proponerse impactos reales y significativos; Quedándose como cumplimiento de obligaciones legales ante entes de control.

Todo esto esta teoría es aplicable a las diferentes entidades públicas como es el caso del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT) siendo una entidad estatal encargada de prestar un servicio público a los ciudadanos del distrito de Cartagena, donde la aplicación de este sistema se ha visto como una obligación y se ha enfrentado a ciertas desventajas en la implementación del

Modelo Estándar de Control Interno (MECI) , alrededor de todos los procedimientos llevados a cabo en las diferentes divisiones de las que hacen parte esta entidad. Para esto, a partir del año 2009, se dio inicio a una serie de evaluaciones, que arrojó la necesidad de reestructurar algunas dependencias, para lo cual cada entidad presentó su propuesta y con base a este trabajo se dio inicio a un nuevo proceso de evaluación del MECI, con el fin de realizar algunos ajustes en ciertas áreas. El Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte DATT, se encuentra en este proceso de ajuste, especialmente en el subsistema de control de gestión específicamente en los elementos de manual de procedimiento. De acuerdo a lo anterior se llega al siguiente interrogante ¿Cuál ha sido el impacto que ha traído la implementación del MECI en el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte DATT de Cartagena?

## **1.2 PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA O PROBLEMA**

¿Cuál ha sido el impacto que ha traído la implementación del MECI en el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT) de Cartagena?

## 2. JUSTIFICACION

El Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte tiene como objeto de desarrollar y vigilar todas las actividades relacionadas con el Tránsito y Transportes a nivel Distrital. Sin embargo para cumplir a cabalidad el objeto de la organización es indispensable tener en cuenta todos los procesos y subprocesos, donde interactúa todo el personal que se encuentra laborando en cada una de las dependencias y diferentes áreas para cumplirlo en su totalidad.

El talento humano de las organizaciones son evaluadas y monitoreadas por una jefatura con el fin de cumplir con unos parámetros, estándares y metas en la organización para prestar un buen servicio que permita obtener una fidelización por parte de los usuarios. Pero todo esto no es suficiente en las organizaciones ya que las exigencias de dichos usuarios son mal altas, el mundo cada día es más competitivo y dinámico y las organizaciones están más expuestas a salir del mercado, por ende es necesaria la creación de valor agregado.

Hoy en día todas las organizaciones se preocupan por esto, pero específicamente las entidades públicas han ingresado al sistema de calidad y mejoramiento continuo dadas las exigencias y cambios, por ende ha sido necesario la implementación de modelos como el MECI para monitorear y supervisar todos los procesos en dichas organizaciones para cumplir con los objetivos misionales y el cumplimiento de la norma.

Por ende esta investigación es de gran importancia realizarla ya que la empresa mejoraría la confianza en la comunidad, obtendría un reconocimiento por la calidad de los servicios prestados, disminuirá los errores y fallas internas, sería más competitiva y se lograría desarrollar acuerdos conjuntos de cooperación con otras entidades del Distrito, como es el caso con los acuerdos con la Secretaria de Educación para la capacitación en educación vial a los estudiantes de las Instituciones Educativas del Distrito, con la Secretaria del Interior para tratar de

disminuir los casos de fleteo en la ciudad y trabajo paralelo con la Policía de Tránsito de la Policía Nacional.

Para el grupo investigador es primordial realizar estos estudios en esta temática ya que le permite aplicar los conocimientos recibidos en el curso de la especialización en Gestión Gerencial y a la vez es una base en teoría y aplicabilidad de caso para tomar como ejemplo o mejora en los procesos de la empresa en estudio (DATT) en el rol de gerente.

Para los egresados del programa de la especialización en Gestión Gerencial, de la Universidad de Cartagena y otras instituciones tomen como modelo esta investigación y referencia bibliográfica para el desarrollo de otras investigaciones relacionada con la temática desarrollada en la investigación.

Por último, para la Universidad de Cartagena, la Facultad de Ciencias Económicas, el programa de Especialización en Gestión Gerencial es importante la realización de este tipo de proyecto investigativo porque a través de sus estudiantes pueden destacar todos los conocimientos brindados en las aulas de la clase, lo que lo diferencia por la calidad y profundización de los diferentes análisis.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

- ❖ Analizar la implementación del Modelo Estándar de Control Interno – MECI en el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte DATT del Distrito de Cartagena en el periodo 2008 - 2011.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ❖ Conocer el marco Histórico, conceptual y jurídico relacionado con el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT).
- ❖ Conocer y evaluar los componentes del Modelo Estándar de Control Interno - MECI.
- ❖ Analizar las causas y consecuencias de la implementación del Modelo Estándar de Control Interno - MECI en el Departamento Administrativo De Tránsito y Transporte (DATT) de Cartagena de Indias.
- ❖ Recomendar acciones para el Departamento Administrativo De Tránsito y Transporte (DATT) de Cartagena de Indias para cumplir con los parametros del MECI.

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1 CONTROL

El control es un proceso puntual, continuo y eficaz que tiene por objeto comprobar si el desarrollo de los procedimientos se ha efectuado de conformidad a lo planeado y programado en los objetivos. Sobre esta actividad se han planteado muchas y diferentes definiciones, a continuación se realiza una compilación.

El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de objetivos en las siguientes categorías: eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables ( Mantilla 2003)<sup>1</sup>

Esta definición aunque amplia permite centrarse en lo objetivos específicos de la entidad. Según Mantilla, se trata de un proceso, es decir, que el control interno no son hechos o mecanismos aislados, ni decretos de la dirección, sino una serie de acciones, cambios y funciones que conducen a alcanzar los objetivos institucionales. Esto por si solo extiende el concepto de control interno más allá de la noción de control financiero, para convertirlo en un sistema integrado de materiales, procesos, procedimientos y personas.

El Control Interno es un sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Mantilla B, Samuel Alberto, Traductor: Control Interno Informe COSO. Bucaramanga, Colombia, Octubre 2003, Tercera Edición

<sup>2</sup> El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en el "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México.

En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica y abarca las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa, sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.

William Chapman, (1985), define el Control Interno como un programa de organización, conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración para lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.

En la definición de Chapman, el Control Interno es definido como un plan coordinado que deben seguir las organizaciones para el conocimiento y protección de sus activos, la consecución de información financiera correcta y verdadera que incentive la eficiencia de la gestión y la realización de las políticas surgidas en la dirección.

El control Interno también es definido como el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr .<sup>3</sup>

- ❖ Razonable protección del patrimonio.
- ❖ Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
- ❖ Información confiable y eficiente.
- ❖ Eficiencia operativa.

---

<sup>3</sup> Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, 1975.



Otra de las definiciones es el Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.<sup>4</sup>

En el libro Auditoría, su autor Cook expresa: "El control interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados".<sup>5</sup>

En este mismo sentido el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo, cómo fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa", Robbins (1996).<sup>6</sup>

"El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas". (Stoner 1996, citado en Rosero 2010)<sup>7</sup>

El control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos, tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan repararlos y evitar su repetición" (Fayol citado por Melinkooff 1990 p. 62)<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> E. Fowler Newton, Tratado de auditoría, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1986

<sup>5</sup> . Capítulo 10 J. W. Cook y J. M. Winkle, Auditoría, McGraw – Hill, 1992

<sup>6</sup> ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México, 1996 p. 654

<sup>7</sup> El control administrativo Ana Luisa Rosero 2010. <http://www.monografias.com>

<sup>8</sup> MELINKOFF, Ramón. Los procesos administrativos. Editorial Panapo. Caracas, 1990. Aiteco Consultores, <http://www.aiteco.com>

De todos estos conceptos se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Incluye mucho más que sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de venta de auditoría interna. Es decir, toda operación lleva implícito el control interno.

El Control Interno por lo tanto no es un evento aislado, es un elemento fundamental de la administración que no debe prescindirse o dejarse de tomar en cuenta en toda organización, cualquiera que sea su tipo o conformación. Su importancia se aprecia más ubicándolo desde el punto de vista básico de la acción de administrar hacia el interior de la propia organización; no se puede desarrollar una planeación sin control, no puede haber una obtención de recursos humanos, materiales y financieros sin control o intercoordinados; y como es obvio, no se puede administrar si no hay control.

---

## **4.2 MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO-MECI**

### **4.2.1 PRINCIPIOS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

“La Constitución Política de 1991, estableció los principios (eficiencia, eficacia, moralidad y transparencia, responsabilidad, igualdad, imparcialidad, economía, celeridad, publicidad y preservación del medio ambiente.) que deben cumplirse en el ejercicio de la Función Pública de Administrar el Estado<sup>12</sup>, constituyéndose en los preceptos fundamentales definidos para encaminar su desarrollo y otorgar orientación estratégica a la toma de decisiones. Están presentes en todos los procesos, actividades o tareas emprendidas por la entidad pública a fin de cumplir con su propósito institucional. Lo anterior, relacionado con el cumplimiento de los objetivos de la institución pública, de los cuales el Control Interno se constituye en el medio para llegar a este fin; obliga a que estos principios deben tomarse como la base sobre la cual establecer el Control Interno, a fin de apoyar a la entidad a cumplir sus objetivos y coordinar sus actuaciones hacia el logro de los fines esenciales del Estado”.<sup>9</sup>

Es también por esto que se crea el Sistema de Gestión de la Calidad como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional”.<sup>10</sup>siendo de aquí en adelante complemento a los Sistemas de Control Interno y Desarrollo Administrativo.<sup>11</sup>

El Sistema de Gestión de la Calidad podrá integrarse al Sistema de Control Interno en cada uno de sus componentes definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, de acuerdo con las políticas adoptadas por el Presidente de la República y el Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno que establece la creación del denominado “Equipo MECI” con el fin de apoyar en

---

<sup>9</sup> Constitución política de 1991, Ley 87 de 1993, artículo 5, definiciones sobre control interno y Decreto 1599 de 2005, adopción del sistema de control interno.

<sup>10</sup> artículo 1° de dicha norma. El artículo 3° de la Ley 872 de 2003, determina que el Sistema de Gestión de Calidad ,

<sup>11</sup> Ley 489 de 1998.

los procesos de diseño e implementación al representante de la dirección y al Comité de Coordinación de Control Interno.

Así el Control Interno y demás sistemas de gestión y calidad se han convertido en una necesidad en el proceso de mejoramiento de las entidades; “porque contribuye a garantizar el cumplimiento de sus actividades internas, fortalece el objeto social, y le permite adaptarse a las necesidades del medio”.<sup>12</sup>

El Modelo de Control Interno para entidades del Estado, propuesto por USAID Y CASALS & ASOCIADOS en el programa “Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia” presenta las siguientes características.

- ❖ Establece una estructura estándar de Control Interno que soporte los procesos de implementación, unifique los criterios de control en el Estado y garantice un control corporativo a la gestión de las entidades públicas que les permita el cumplimiento de sus objetivos.
- ❖ Motiva la construcción de un entorno ético alrededor de la función administrativa de la entidad pública.
- ❖ Mantiene una orientación permanente para controlar los riesgos que pueden inhibir el logro de los propósitos de la entidad.
- ❖ Se basa en una gestión de operaciones por procesos.
- ❖ Establece la Comunicación Pública como un proceso de control a la transparencia y la divulgación de información a los diferentes grupos de interés del sector público.
- ❖ Le otorga un valor preponderante a la evaluación ya sea ésta de orden administrativo, realizada por las Oficinas de Control Interno o efectuada por los órganos de Control Fiscal.
- ❖ Confiere gran impacto a los Planes de Mejoramiento, como herramienta que garantiza la proyección de la entidad pública hacia la excelencia administrativa.

---

<sup>12</sup> Definiciones del Control Interno, sus Componentes y sus Normas, Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

El Modelo de Control Interno para las entidades del Estado ha desarrollado dos componentes: Primero, Un Marco Conceptual, el cual tiene el propósito de sentar las bases conceptuales y metodológicas que permitan la comprensión del pensamiento legal y técnico bajo el cual se estructura el Modelo de Control Interno para entidades del Estado.

En segundo lugar, plantea la estructura de Control definida para el Modelo de Control Interno, y la conceptualización que fundamenta y relaciona cada una de las partes que la componen. Establece el rol y la responsabilidad que tiene cada autoridad en el Estado Colombiano frente al Control Interno, y en su último aparte relaciona los grupos de interés más importantes de la entidad pública frente a las cuales existe una responsabilidad informativa de alto nivel que soporta el Modelo de Control Interno.

Un Manual de Implementación brinda las metodologías necesarias para tal implementación del Modelo presentado y las herramientas básicas para poner en ejecución el Control Interno. Este Modelo se formuló 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.

De otro lado, el MECI es concebido como un modelo de gestión que proporciona a los gerentes públicos las herramientas para llevar a cabo su trabajo de manera idónea, transparente y ágil.

Para el desarrollo del modelo de Sistema de Control Interno, se tomaron como base los implementados por otros países, para lo cual se consideraron entre otros el modelo Estadounidense, el Canadiense y el Australiano

Modelo Estadounidense COSO: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 1992), pretende apoyar a la dirección en un mejor control de la organización, suministrando un estándar como fundamento para evaluar el Control Interno e identificar las mejores prácticas. Se apoya en las premisas de la Teoría General de Sistemas<sup>20</sup> y en la Teoría de la Contingencia y abandona los preceptos de Taylor y Fayol.

Incluye la gestión de riesgos internos y externos o los riesgos asociados al cambio, la planeación como elemento para el control eficaz y la supervisión como elemento fundamental. Consta de cinco componentes: Ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, monitoreo e información y comunicación. Siendo la base, el ambiente de control. La interacción de los otros componentes permite el desarrollo del sistema y el mejoramiento continuo. Es función de los directivos de la organización la administración de los riesgos, siendo este un sistema estructurado y continuo, dónde se identifica, evalúa, mide y reportan amenazas y oportunidades que afectan el logro de los objetivos.

Modelo Canadiense COCO: (Criteria of Control Board), ayuda a la organización a perfeccionar el proceso de toma de decisiones, a través de una mejor comprensión del control, el riesgo y la dirección. Se apoya en las teorías del comportamiento, en Teoría General de Sistemas y en la Teoría de la Contingencia y abandona los preceptos de Taylor y Fayol; le da una visión más humana a la organización, reconoce la importancia de los factores psicológicos y sociales que afectan el comportamiento humano. En este modelo, los objetivos de información son más amplios, los miembros deben asumir las normas y políticas dadas, la planeación da un sentido de dirección, utiliza veinte criterios para evaluar el control. Plantea así mismo que todo lo que haga la organización debe obedecer a un propósito que debe contar con el compromiso de las personas a quien supervisa para lograr el mejoramiento continuo.

Modelo Australiano ACC, da importancia a los trabajadores y a que otros grupos de interés asuman un nivel apropiado de compromiso en el nivel de los propósitos y objetivos de la organización, resalta el auto control y confianza mutua como factores para potenciar la identificación de objetivos. Hace énfasis en los conocimientos y habilidades para cumplir con las funciones encomendadas, las que apoya con medios tecnológicos y procesos de calidad. Está influenciado por la auditoría interna. El modelo incluye el sistema de administración de riesgo y lo reconoce como parte de las buenas prácticas de gestión, se desarrolla en un proceso interactivo que permite la mejora continua en la toma de decisiones.

La norma Australiana AS/NSZ 4360 de 1999, se puede aplicar a todas las etapas de una actividad, función, proyecto o producto; obteniendo su máximo beneficio con la aplicación del proceso de administración de riesgo cuyos principales elementos son:

- ❖ Establecer el contexto
- ❖ Identificar los riesgos
- ❖ Analizar los riesgos
- ❖ Evaluar los riesgos
- ❖ Tratar los riesgos
- ❖ Monitorear y revisar
- ❖ Comunicar y consultar

El sistema de administración de riesgo del modelo Australiano lo retomó la norma técnica Colombiana NTC 5254 de ICONTEC, que tiene las siguientes aplicaciones según Montilla y Montes Y Mejía (2006):

- ❖ Gestión de activos y planeación de recursos.
- ❖ Riesgos de continuidad del negocio.
- ❖ Cambios: organizacional, tecnológico y político.
- ❖ Actividad de construcción.
- ❖ Planeamiento de contingencias para emergencias y desastres.
- ❖ Diseño y responsabilidad del producto.

- ❖ Responsabilidad del director y los funcionarios.
- ❖ Procedimientos de selección de personal, entrenamientos
- ❖ Asuntos ambientales.
- ❖ Asuntos de ética y honradez.
- ❖ Estudios de factibilidad, gestión de proyectos e inversiones.

### **4.3 CONCEPTO MECI**

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 ha sido formulado con el propósito de que las entidades del Estado obligadas por la ley, 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.

Debemos tener en cuenta que los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la entidad, dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico, así como a las exigencias y prioridades cambiantes conforme al tipo de servicios que presta la institución y acorde a los clientes o personas a quien se dirige adaptando su crecimiento a futuro.(Pérez,2007).

El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y Eficiencia de las



operaciones, confiabilidad financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Mantilla, 2003).

La primera categoría hace referencia a los objetivos básicos del negocio, incluyendo los objetivos de desempeño y confiabilidad y la protección de los recursos. La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros publicados confiables. La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a la que está sujeta la entidad. Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas. (Mantilla, 2003).

El primer aspecto clave de la definición propuesta es que se trata de un proceso. En consecuencia los controles internos no deben ser hechos o mecanismos aislados, o decretos de la dirección, sino una serie de acciones, cambios o funciones que, en conjunto, conducen a cierto fin o resultado, esto por si solo extiende el concepto de control interno más allá de la noción tradicional de controles financieros, para convertir el control interno en un sistema integrado de materiales, equipos, procedimientos y personas. (Pérez 2007).

Por lo anterior podemos decir que el control interno busca fomentar la eficacia y la eficiencia, reducir el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudar a garantizar la fiabilidad de los estados financieros, inquiriendo en el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Así mismo debemos tener en cuenta que el control interno se desarrolla intrínsecamente en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), lo cual representa el ciclo de acciones que definen todo proceso administrativo.

Los principios del Sistema de Control Interno definidos por el MECI, se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios constitucionales y

como tal se han identificado los siguientes principios aplicables al Sistema de Control Interno:

**a) Autocontrol:** Es la capacidad que ostenta cada servidor público para controlar su trabajo, 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 la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

**b) 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.

**c) 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.

El sistema de control interno se divide en tres subsistemas como son:

- ❖ **Subsistema de Control Estratégico**, que tiene como componentes los ambientes de control, el direccionamiento estratégico y la administración de riesgo.
- ❖ **Subsistema de Control de Gestión**, cuyos componentes son actividades de control y elementos de control, componentes de información elementos de control y componentes de comunicación elementos de control.

- ❖ **Subsistema de Evaluación**, es el conjunto de componentes de control que al actuar interrelacionadamente, permiten valorar en forma permanente la efectividad del Control Interno de la entidad pública; la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la organización pública.

#### **4.4 ESTRUCTURA BÁSICA DEL MECI:**

Soporte legal: El artículo 1º de la Ley 87 de 2003 establece:

“El Control Interno es un 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 las metas u objetivos previstos”.<sup>13</sup>

**Propósito:** El MECI es un modelo que tiene como propósito desarrollar el sistema de control interno en una entidad. En particular, busca asegurar que la entidad logre sus objetivos institucionales mediante el desarrollo de tres capacidades: autocontrol, autorregulación y autogestión<sup>25</sup>. A continuación se presentan las definiciones de estos conceptos, según el anexo técnico del Decreto 1599 de 2005.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Guía para la implementación del Modelo estándar De Control Interno (MECI) 2007.

<sup>14</sup> . El Decreto 2145 de 1999 puede considerarse un antecedente de estas definiciones. Guía para la implementación del Modelo estándar De Control Interno (MECI) 2007

**Autocontrol:** Es la capacidad de cada funcionario, independiente de su nivel jerárquico, para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos y mejoras y pedir ayuda cuando lo considere necesario; de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz, en procura del cumplimiento de los objetivos de la entidad y de los fines esenciales del Estado.

**Autorregulación:** Es la capacidad institucional para reglamentar con base en la Constitución y en las leyes los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones a través de los mecanismos proporcionados por la Constitución y la ley. Mediante la autorregulación, la entidad adopta los principios, normas y procedimientos necesarios para la operación del sistema de control interno. Además, favorece el autocontrol al normalizar los patrones de comportamiento requeridos para el cumplimiento de los objetivos, hace efectivo y transparente el ejercicio de su función constitucional ante la comunidad y los diferentes grupos de interés.

**Autogestión:** Es la capacidad institucional de coordinar las acciones requeridas para dar cumplimiento al Mandato Constitucional y a las competencias y normas propias de la entidad. El Sistema de Control Interno se fundamenta en la autogestión pues ésta permite la autonomía organizacional necesaria para interpretar, coordinar y aplicar, de manera efectiva, eficiente y eficaz, la función administrativa que le ha sido delegada por la Constitución nacional y las leyes. De igual manera, permite la coherencia entre todos los elementos del Sistema de Control Interno.

Para lograr que las entidades desarrollen estas capacidades en su conjunto, el MECI establece tres subsistemas: de control estratégico, de control de gestión y de control de evaluación.

Cada uno se divide en un conjunto de componentes, los cuales a su vez se subdividen en elementos. La Figura No. 01 ilustra de manera sintética dicha estructura. En esta se evidencia una vez más la concepción sistémica del MECI basada en una definición general de sistema, tan general que agrupa bajo una misma categoría elementos o componentes de naturaleza heterogénea. Por ejemplo, en el subsistema de control de gestión se reúnen los componentes de actividades de control e información, a pesar de que estos pertenecen a categorías distintas: el primero tiene un carácter dinámico que se refiere a las acciones (actividades) que alguien realiza en la entidad (para fijar políticas de operación, para establecer procedimientos, o definir indicadores); el segundo, por otra parte, tiene un carácter estático relacionado con un conjunto de datos con cierto propósito (información primaria e información secundaria). Algo similar ocurre a nivel de los elementos cuando por ejemplo, en un mismo componente (como el ambiente de control) se agrupan los acuerdos, los compromisos y los protocolos éticos, que son el resultado de procesos de concertación entre miembros de la organización, con el estilo de dirección, que es un atributo propio de quienes ejercen los cargos de dirección y gestión en la entidad.<sup>15</sup>

Sus objetivos: Coadyuvar al logro de las metas institucionales permitiendo establecer las acciones, políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, de evaluación y de mejoramiento continuo en la entidad.<sup>16</sup>

Su base técnica y aplicativa se fundamenta en la construcción de una ética institucional, orientada a la prevención del riesgo. Se hace efectivo en una organización por procesos (gestión de calidad), orienta la entidad a un control corporativo permanente, mide la gestión en tiempo real, genera información de utilidad organizacional y social, fortalece la evaluación independiente y la

---

<sup>15</sup> Guía para la implementación del Modelo estándar De Control Interno (MECI) 2007

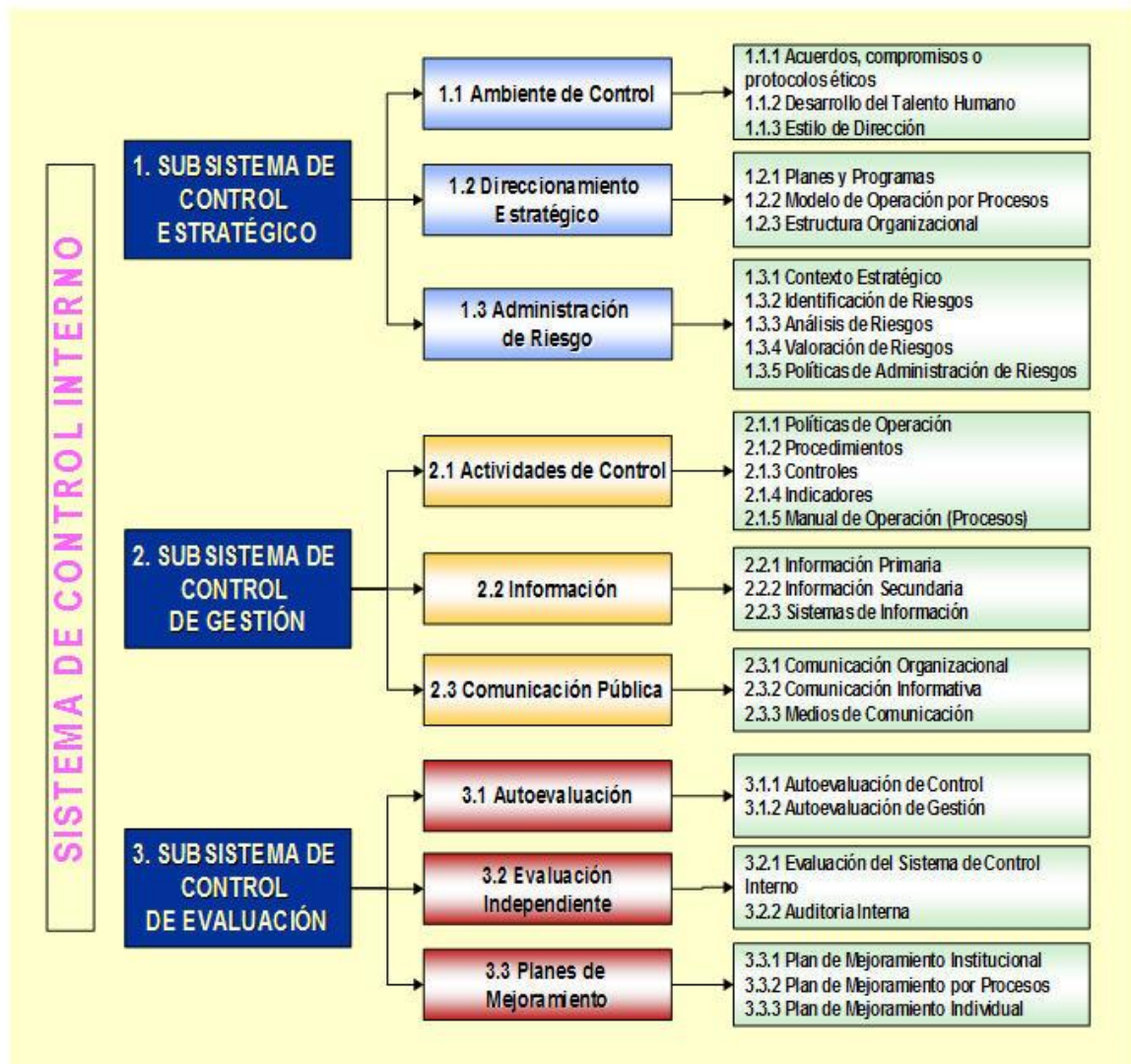
<sup>16</sup> Guía para la implementación del Modelo estándar De Control Interno (MECI) 2007

estandarización de procedimientos, a la vez que otorga importancia a los planes de mejoramiento institucional.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Guía para la implementación del Modelo estándar De Control Interno (MECI) 2007

**FIGURA 01. MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO**



Fuente: Modelo Estándar de Control Interno MECI

Para lograr que las instituciones públicas se comprometan con resultados medibles en la implementación de este modelo, se requiere del rediseño de sus procesos para ajustarlos al entorno económico, a la gestión del conocimiento, replantear las políticas y una gran movilización de recursos altamente involucrados en el aparato público para que el sistema sea un radar del día a día y de la proyección empresarial; atravesando por todo su sistema la estrategia de blindaje organizacional que aunque las personas se movilizan de un sitio a otro, el modelo del logro de objetivos continúe su rumbo, solo así se puede garantizar que los sistemas sean independientes del recurso humano que los lidera en un espacio y tiempo determinado. La voluntad política más allá de su límite temporal debe permitir la ejecución de la estrategia organizacional.

Para su aplicación, deberán definirse los índices, las unidades de medida y los parámetros o metas frente a los cuales deberá compararse el desempeño de los servidores públicos, los riesgos que afectan las operaciones, la gestión de la entidad y el impacto de los resultados, bienes o servicios entregados a los diferentes grupos de interés de la entidad, ya sean estos internos o externos.

Los indicadores se pueden agrupar en Estratégicos, de Riesgo y de Gestión: <sup>18</sup>

**Indicadores Estratégicos:** Miden el grado de cumplimiento de los planes estratégicos o de desarrollo, los programas y proyectos; monitorean y miden fundamentalmente el desempeño de los macroprocesos y los procesos.<sup>19</sup>

Indicadores de Riesgo: permiten evaluar el comportamiento de los riesgos identificados en las actividades, en los procesos y en los macroprocesos. Para su medición se utilizan los indicadores de frecuencia, que permiten conocer el número de veces que se materializa un riesgo en un período de tiempo determinado, con el fin de tomar decisiones relacionadas con su manejo y definir

---

<sup>18</sup> Torres (2009), Modelo Estándar De Control Interno MECl. Manizales

<sup>19</sup> Torres (2009), Modelo Estándar De Control Interno MECl. Manizales



las políticas o controles aplicados a éste, y los Indicadores de Gravedad, los cuales muestran la magnitud de las pérdidas materiales o inmateriales generadas por la ocurrencia de un evento negativo.<sup>20</sup>

#### **4.5 SISTEMA**

El concepto de Sistema tiene varias definiciones que coinciden. A continuación se citan algunas de ellas:

“Un sistema es una construcción mental y no corresponde con algo que exista “allá afuera”. En este sentido, un sistema es un concepto útil para ordenar nuestra ideas y para diseñar organizaciones sociales (Checkland 1981, citado en la guía del MECI).<sup>21</sup>

También lo definen como: “un módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí”<sup>22</sup>

“Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto”

“Un sistema que es una reunión o conjunto de elementos relacionados. Puede estructurarse de conceptos, objetos y sujetos”.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Torres (2009), Modelo Estándar De Control Interno MECI. Manizales

<sup>21</sup> Checkland (1981), citado en la guía para la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI con enfoque Sistémico 2007.

<sup>22</sup> [www.definición.de](http://www.definición.de) Diccionario de la Real Academia de la Lengua

<sup>23</sup> ” [www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com)

“Un conjunto de elementos interactivos, cada uno de ellos relacionado con su entorno, de modo que forman un todo”. Silva, (2002)<sup>24</sup>

Todas estas definiciones coinciden en que sistema es un conjunto de actividades interrelacionadas que apuntan a un propósito. Es por esto que la estructura del MECI está organizada como sistema donde todos sus componentes van entrelazados y ordenados con la finalidad de proyectar, dilucidar y facilitar los procesos y procedimientos de una organización que los dirija hacia la obtención de los objetivos de su función pública. Las organizaciones funcionan como sistemas al integrar y combinar entre sí lo técnico, tecnológico, los procesos y los materiales con lo humano, y la vez generar relaciones permanentes entre los objetivos, entorno y recursos.

En este sentido al mencionar la parte humana y su relación con los elementos y entorno de las organizaciones, se entraría a especificar un Sistema social, el cual se puede definir también de diferentes maneras dependiendo de la aproximación con que deseen estudiarse y que pueden ir desde las personas hasta las comunicaciones entre estas personas (Luhman, 1988).

Un sistema social consiste “en una pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí en una situación que tienen, al menos, un aspecto físico o de medio ambiente, actores motivados por una tendencia a obtener un óptimo de gratificación, y cuyas relaciones con sus situaciones incluyendo a los demás actores están mediadas y definidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos” (Talcott 1951)<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> DA SILVA, (2002) Teorías de la Administración. México: Thompson p.352

<sup>25</sup> TALCOTT, Parsons (1951) El Sistema Social, Cambridge. Mass.

Este concepto de sistema social da por supuesto que todo grupo de personas se acostumbran a vivir en común de una manera estructurada y se desarrolla cuando hay un grupo de personas que orientan normas culturales e influyen regularmente unas sobre otras.

El presente estudio se centra en el sistema Social, pues su interés es precisar cuáles son los componentes de las entidades públicas cuando se describen como sistemas organizacionales, ya que los sistemas organizacionales están constituidos por actividades humanas. Por supuesto, para poder realizar cualquier actividad se requiere el trabajo coordinado de personas, recursos y medios; sin embargo, el análisis se centra en las actividades.<sup>26</sup>

Un sistema organizacional es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas logren determinados fines. (Robbins y Coulter 1996)<sup>27</sup>

La organización es un sistema social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales, poseedora de una estructura, y ubicada en un medio o marco de condiciones históricas concretas que influyen en su desenvolvimiento. (Dávila 1985, citado por López 2004)<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Para ser más precisos, Checkland (1981) sugiere que un sistema es una construcción mental y no corresponde con algo que exista "allá afuera". En este sentido, un sistema es un concepto útil para ordenar nuestra ideas y para diseñar organizaciones sociales. De allí que sea más adecuado concebir los sistemas organizacionales como sistemas de interacciones humanas (Espejo, 1994)

<sup>27</sup> Robbins y Coulter (1996), citado en apuntes de administración. [www.apuntesyama.galeon.com](http://www.apuntesyama.galeon.com)

<sup>28</sup> Dávila Carlos (1985), citado por López (2004) Administración, Organización y Empresa un intento de acotación Semántica. Revista Universidad EAFIT Vol. 41 2005 p.9-18.

La capacidad de cuestionar, proponer, sugerir, rechazar y demás características propias de los seres humanos es lo que hace complejo el diseño y la intervención en sistemas organizacionales, y los diferencia de otros sistemas (físicos, biológicos y lingüísticos, entre otros).

#### **4.5.1. SISTEMA DE GESTIÓN**

Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad. Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora (Vergara 2009).<sup>29</sup>

Las cuatro etapas del sistema de gestión son:

- ❖ Etapa de Ideación
- ❖ Etapa de Planeación
- ❖ Etapa de Implementación

Según el autor, la primera etapa como su nombre lo indica es la de trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación que se logra con el sistema de gestión propuesto.

La segunda etapa es fundamental y el punto de partida es la acción directiva, ya que supone el establecimiento de objetivos y estrategias para alcanzarlos.

La tercera etapa es la de llevar a cabo la idea utilizando lo planeado, es decir la dirección que toman las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos

---

<sup>29</sup> Vergara Gonzalo (2009), ¿Qué es un Sistema de Gestión? Artículos De Gestión, Management, Marzo 31 2009

trazados.

En la cuarta etapa, el autor resalta la importancia del control en el sistema de gestión cuando afirma que éste es para la detección de errores, fallas o diferencias, en relación a un planteamiento inicial, para su corrección y/o prevención. Por tanto, el control debe estar relacionado con los objetivos inicialmente definidos, debe permitir la medición y cuantificación de los resultados, la detección de desviaciones y el establecimiento de medidas correctivas y preventivas.

Por ello un sistema de gestión es una herramienta de gran ayuda para las organizaciones, porque su estructura contribuye a la obtención de los objetivos planeados, a través de la retroalimentación continua de sus procesos con el fin de optimizarlos.

El uso de un sistema de gestión probado le permite a las organizaciones renovar constantemente su objetivo, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio.

Un sistema es entendido como la interrelación mutua que se establece entre los elementos que componen un todo y conducen al logro de objetivos. Es el conjunto de acciones que permiten interrelacionar cada uno de los elementos con el fin de dirigir las organizaciones según lo planeado. Es esto lo que se pretende con la implementación del MECI en las entidades del estado. Un sistema de gestión que implementado en estas entidades logrará definir y efectuar los lineamientos generales de operación en toda la entidad.

En el ámbito organizacional, el control como proceso del sistema de gestión es un instrumento necesario para la eficacia organizacional, ante la constante incertidumbre y la propia escasez de los recursos. El control pasó a constituirse en un sistema capaz de asegurar una efectiva gestión de la totalidad del sistema

institucional, acuñado en la administración moderna e insertada en las actividades de los directivos más exitosos de hoy.

#### **4.6 CONTROL ORGANIZACIONAL**

(Monllau 1997, citado en Donta 2005)<sup>30</sup> Concluye que se ha producido “una constante evolución del concepto de control: en la teoría clásica el control era considerado como sinónimo de autoridad; la escuela de Harvard ve el control como un conjunto de mecanismos que permiten conseguir la congruencia de los objetivos. La teoría de la agencia se limita a aplicar los principios y técnicas microeconómicas al concepto de control. La teoría de los sistemas abiertos considera el control como un sistema que tiene por finalidad establecer un feedback entre el entorno en el que se mueve la empresa, y la propia empresa. La teoría contingente, partiendo de la teoría de los sistemas abiertos, considera que el diseño del control de la empresa depende de factores que caracterizan tanto el entorno de la empresa, como de los que caracterizan a la propia empresa”.

Pese a tales evoluciones conceptuales conservan su finalidad: un adecuado funcionamiento de las organizaciones. El control debe ser parte de la planeación definida en una organización, puesto que esta constituye el punto inicial de la acción directiva dentro de parámetros de alcance de logros, también el control debe contar con técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva dentro de un contexto organizacional concreto.

El objetivo del control organizacional se orienta a asegurar que las actividades y el comportamiento de los miembros de la organización, se realicen conforme a los planes y objetivos establecidos. (Hofstede citado en Ruiz y Hernández 2007).<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> DONTA, José (2005) Teorías Organizativas y los Sistemas de Control Interno, Revista Internacional de Legis Contabilidad y Auditoría

<sup>31</sup> HOFSTEDE, citado en RUIZ, C, y Hernández, M. (2007). El Control en las Organizaciones. Un marco de Estudio. Disponible en [www/hmt/dialnet.unirioja.es](http://www/hmt/dialnet.unirioja.es)

“El control organizacional es aquel proceso basado en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar que el desempeño de los individuos se orienta hacia los objetivos fijados por la organización aplicando las medidas correctoras necesarias en cada caso”( Ruiz y Hernández 2007)

El control organizacional es alterable e impredecible. Obedece a su concepción y aplicación institucional a la cultura y visión de vida exhibida por los directivos actuantes, así como a las presiones o relaciones internas y las derivadas del entorno, también a los criterios cognoscitivos de cómo concibe, analiza y se interpreta la organización.<sup>32</sup>

En Colombia el nuevo entorno crea la necesidad de establecer en el sector público una herramienta metodológica que fortalezca e impulse y optimice los procesos de eficiencia y eficacia del sistema de control interno adoptando el modelo estándar de control interno MECI1000:2005.

Es necesario mencionar que el control hace parte exclusivamente del factor humano, pues es éste el que realiza las acciones en una organización y le corresponde la implementación, seguimiento y evaluación del control; razón por la cual se debe fomentar en el personal la cultura y el hábito del control, para que hagan conciencia de la necesidad y responsabilidad con el control que se debe ejercer en cada una de las actividades que realicen dentro de la organización.

Como ya se mencionó, las organizaciones están constituidas por actividades humanas las cuales reaccionan de formas muy diversas e impredecibles a la intervención de un agente externo. Cuando se desea hacer un cambio organizacional en una entidad, es muy común encontrar resistencia a este cambio y hacen complejo el diseño y la intervención en sistemas organizacionales.

---

<sup>32</sup> Chirinos, Edgar; Figueredo, Méndez (2009) Control Organizacional En La Realidad Y Complejidad De Las Universidades Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve)

Es por esto que la cultura es otra variable interna más de la organización, producida por las acciones de ella, donde el fenómeno cultural constituye, un sistema de significados compartidos donde la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan y producen normas de comportamiento. En este sentido es importante para el estudio la cultura organizacional.

#### **4.7. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cultura es uno de los términos con múltiples acepciones, a continuación se citan algunas: "Cultura es el conjunto de las formas y modos con los cuales una determinada sociedad responde a los retos de su existencia en su propia geografía y tiempo. Es la manera en que un grupo humano ha aprendido a vivir y a transmitir ese estilo de vida, para constituirse en grupos sociales que luego desarrollan su idioma propio para expresar su cultura. Es su misma personalidad, sus facciones, el rostro de un pueblo, de una comunidad" (Vargas 2007)<sup>33</sup>

(Tylor 1975, citado en Vargas 2007)<sup>34</sup> conceptualizó la cultura como "todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto que es miembro de la sociedad".

"La cultura consiste en formas de comportamiento explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos. El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales y, especialmente, los valores vinculados a ellas; los sistemas culturales pueden ser considerados, por

---

<sup>33</sup> Vargas, (2007) La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b/](http://www.eumed.net/libros/2007b/) 301

<sup>34</sup> Vargas, (2007) La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b/](http://www.eumed.net/libros/2007b/) 301



una parte, como productos de la acción, y por otra, como elementos condicionantes de la acción futura". (Kroeber y Kluckhohn, 1952, citados en Rodríguez 1993)<sup>35</sup>

Del mismo modo (Schein 1988) SHEIN, (1988)<sup>36</sup>. "llama cultura a un modelo de asunciones subyacentes básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y, sentir esos problemas". Es decir que la cultura se puede entender como una conducta aceptada de una sociedad, que influye en todas las acciones de sus miembros.

Concretamente, es a finales de los setenta y principios de la década de los años ochenta cuando se introduce el concepto de cultura en el ámbito de las organizaciones, y es utilizado esencialmente para describir los valores compartidos por los miembros de una organización.

"La cultura organizacional es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a las vez que las personas enriquecen sus otros entornos" (Zapata, 2007, citado en García 2007).<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> RODRIGUEZ, (1993) La Cultura En Las Organizaciones Pública y Privadas. Universidad de Oviedo España

<sup>36</sup> citado en RODRIGUEZ, (1993) La Cultura En Las Organizaciones Pública y Privadas. Universidad de Oviedo España

<sup>37</sup> García, (2007) la cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. Revista pensamiento & gestión, 22. Universidad del Norte

Se plantea, entonces, la preocupación por los seres humanos que conforman la organización y cómo funcionan las relaciones entre ellos, pero teniendo en cuenta relaciones meramente de tipo laboral.

Varios autores coinciden en señalar que la cultura organizacional “puede estudiarse a través del aprendizaje de las ceremonias, mitos, rituales, leyendas e historias que circulan en la organización y mediante la interiorización de las creencias y, valores mantenidas por sus miembros” (Dealy, Peters 1982 y Schein, 1988, Citados en Rodríguez 2007)

(Dávila, 1999, citado en Gámez 2007)<sup>38</sup> manejó desde un principio que la cultura organizacional podría estar dirigida hacia objetivos específicos, previamente planeados. Es decir, que la cultura organizacional se convirtió en algo que las organizaciones tenían y podían utilizar. De allí basado en el pensamiento administrativo clásico de que la dirección y el control de las organizaciones están impregnados de racionalidad y que la cultura como una variable administrable explica el comportamiento social de la organización se buscó utilizarla como un mecanismo de control, asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión, tanto individual como grupal (Wilkins y Ouchi, 1983 citados en Gámez 2007)<sup>39</sup>

Estas distintas definiciones nombran valores, símbolos, mitos, filosofías de administración, creencias compartidas, lenguaje, códigos, ritos, ceremonias, anécdotas, normas, etc. siendo la cultura un conjunto de elementos, más o menos tangibles, reducidos y, sobre todo, poseídos por la organización. Lo que quiere decir es que la cultura modela la identidad de la organización ya que es una

---

<sup>38</sup> Gámez, Rosalinda (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net](http://www.eumed.net).

<sup>39</sup> Gámez, Rosalinda (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net](http://www.eumed.net).

práctica social administrable desde los órganos de poder convirtiéndose en la conducta a seguir impuesta desde todos los ámbitos sociales.

La cultura organizacional en la práctica, para la dirección empresarial, se sitúa en toda una tradición de medios o de fórmulas ideológicas empleadas por los dirigentes para garantizar que las acciones de los miembros de la empresa tienden a servir a sus propios objetivos. Este medio para manipular el comportamiento, y ganar la cooperación de los trabajadores, tiene la ventaja de proporcionar a quienes la utiliza una apariencia de legitimidad. “La cultura se convierte claramente en un elemento en los procesos de demarcación y control que se practican en las organizaciones, en un elemento de la ideología administrativa, ya que los administradores la utilizan conscientemente para obtener el apoyo que permita el logro de sus objetivos” (Smucker, 1988, citado en García 2007).

Es decir que la cultura organizacional se refleja en el saber hacer del directivo y los comportamientos de las personas en su manera de trabajar y de relacionarse con el entorno de la organización, ya que el comportamiento organizativo depende de la cultura organizacional. En la siguiente figura 2-3 se resume cómo funciona el sistema de comportamiento en las organizaciones (Davis 1981)<sup>40</sup>

La cultura es entonces una variable organizacional y como tal debe difundir la capacidad de trabajar en pro de la administración de la organización, estableciendo una relación entre cultura y efectividad. En relación a esto (Wilkins y Ouchi 1983, citado en Gámez 2007)<sup>41</sup> concluyeron que “quizás desde la cultura, entendida como forma de control social, en vez de la estructura formal, que las grandes organizaciones pueden ser mejor dirigidas y por lo tanto actuar

---

<sup>40</sup> Davis(1981) citado en Imterceramic [www.catarina.udlap.mx/u](http://www.catarina.udlap.mx/u)

<sup>41</sup> Gámez, Rosalinda (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net](http://www.eumed.net),

racionalmente". Según la afirmación de estos autores, en el control organizacional la cultura está íntimamente relacionada con el desempeño de la organización.

En este sentido es posible resumir los efectos de la cultura organizacional sobre el comportamiento y el desempeño del empleado en cuatro ideas básicas: Primero, conocer la cultura de una organización permite a los empleados comprender la trayectoria de la empresa y su enfoque actual. Este conocimiento, brinda asesoría sobre los comportamientos esperados para el futuro.

Segundo, la cultura organizacional fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales. Este comportamiento produce sentimientos compartidos con el objeto de bajar por metas comunes.

Tercero, la cultura organizacional a través de las normas, representa un mecanismo de control, para canalizar hacia los comportamientos deseables y alejar los indeseables.

En las entidades públicas para la implementación del MECI se requiere de una nueva cultura del control, y por ende un cambio de comportamiento que exige abandonar los procedimientos fríos y pasivos y a veces negativos, que van más allá de una vigilancia numérica legal o fiscalizadora para convertirse en un control dinámico con proyecciones positivas en una cultura organizacional de máximo rendimiento, de servicio y calidad total.

Es necesario tener presente que la manera de producir estos cambios en las organizaciones es a través de su cultura, es decir, lo que la hace única y afecta a todo lo que ocurre en ella.

Lo que significa, indagar en sus miembros: sus experiencia, sus valores y creencias, sus formas de percibir, sentir y actuar ante los problemas, para identificar qué aspectos obstruyen la nueva cultura y direccionarla hacia lo que se quiere lograr.

Para lograr una nueva cultura organizacional, ésta debe institucionalizarse es decir generar un conocimiento común entre los miembros acerca de lo que se quiere cambiar para que todo su accionar y comportamiento sean los indicados y apropiados a lo que se quiere alcanzar y cambiar.

Algunos autores identifican ciertos elementos a seguir para que una organización adopte y arraigue su cultura organizacional para el buen funcionamiento de la misma.

Uno de ellos es (Schein 1999, citado en Gámez 2007)<sup>59</sup>. Estudiante del comportamiento organizacional, afirma que “el arraigo de la cultura es un proceso docente. En otras palabras los miembros de la organización se enseñan mutuamente los valores, creencias expectativas y comportamientos preferidos en la organización”.

Aunque es un trabajo harto difícil en una sociedad donde la cultura, aquel comportamiento que se ha convertido en natural, es la corrupción se lograría, como se mencionó anteriormente, institucionalizando algunos aspectos que señala Gámez 2007(p. 100)<sup>42</sup>

Declaraciones formales de la filosofía, visión, misión y valores, además de materiales organizacionales de reclutamiento, selección y socialización. 2) Diseño del espacio físico, ambiente de trabajo y edificios. 3) Slogan, lenguaje, acrónimos y expresiones. 4) Modelado de papeles deliberados, programas de capacitación y enseñanzas por los administradores y supervisores. 5) Retribuciones, símbolos de estatus y criterios de promoción explícitos. 6) Relatos, leyendas y mitos acerca de personas y acontecimientos clave. 7) Actividades, procesos o resultados organizacionales que son objeto de atención, medición y control por los líderes. 8)

---

<sup>42</sup> Gámez, Rosalinda (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis organizacionales. 9) Flujo del trabajo y estructura organizacional. 10) Sistemas y procedimientos organizacionales. 11) Objetivos organizacionales y los criterios acompañantes de reclutamiento, selección, desarrollo, promoción, despido y jubilación de empleados.

Al igual Andrade (1992, citado en García 2002 p.95)<sup>43</sup> recomienda una metodología para la evolución cultural planeada, como el camino más apropiado en el proceso de cambio:

**1) Definir claramente la cultura ideal o deseada:** En esta primera fase el autor pretende que las organizaciones identifiquen los valores que se anhela rijan la cultura y que esta acción debe partir de la dirección, y ya que se distinguen, deben difundirse a través de toda la organización.

**2) Diagnosticar la cultura existente o real:** En esta segunda fase lo que el autor pretende es que las organizaciones realicen un diagnóstico sobre la condición en que está la empresa y lo confronten con los datos que se obtengan con los valores aspirados para constatar qué tanto está distante la cultura real con la deseada.

**3) Identificar las diferencias entre la cultura ideal y la real:** Según el autor esto permitirá identificar con más claridad y profundidad la brecha que separa a la cultura que se vive en la organización con la que se aspira a conformar.

**4) Definir lo que se tiene que hacer para reducir las diferencias detectadas:** En esta fase entra en acción Implantar el plan de acción, la planeación del cambio, la cual debe responder a las necesidades detectadas.

---

<sup>43</sup> 0 García V. (2002) El Cambio organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas

**5) Implementar el plan de acción:** Después de la planeación se procede a la aplicación de las estrategias diseñadas; debe comenzar a ponerse en movimiento la organización para dirigirla hacia la meta final que es la cultura deseada. En esta fase el autor recomienda que la conciencia y el compromiso juegan un papel fundamental en los objetivos.

**6) Repetir periódicamente el proceso:** El autor afirma que esto garantiza que la organización no vaya a caer en la inercia; un monitoreo constante puede ayudar a detectar el grado de dinamismo o inmovilidad de los procesos para adaptarlos al entorno cambiante.

Como se ve para arraigar culturas organizacionales nuevas toda organización debe estar abierta a los cambios y a nuevas propuestas, ya que las estrategias al igual que el mundo, cambian, y siempre habrá nuevas ideas que ofrezcan una mejor posibilidad de éxito para las organizaciones.

También hay que tener en cuenta aspectos de la cultura que pueden ser disfuncionales, especialmente de una cultura sólida, en la eficacia de la organización. A continuación se mencionan las siguientes barreras culturales: (Gámez 2007 p.107)

- ❖ Barrera contra el cambio: El autor afirma que las culturas fuertes se convierten en barreras contra el cambio cuando ya no es eficaz “hacer las cosas como siempre”. Para muchas organizaciones con culturas fuertes, las prácticas que propiciaron a los éxitos anteriores pueden conducir al fracaso si es que ya no se ajustan bien a las necesidades ambientales.

Es decir que así una organización cuente con una cultura fuerte esta debe estar realizando cambios para ir a la par con los cambios del entorno ya que vivimos en un mundo cambiante, además el hecho de que sea exitosa no da la seguridad de que siempre será así .

- ❖ Barrera hacia la diversidad: además, las culturas fuertes pueden ser también una desventaja cuando apoyan el prejuicio institucional o se vuelven insensibles a la gente que es diferente. Todos somos diferentes hasta las organizaciones, podemos tener algunos aspectos comunes pero esto no nos hace iguales y no se puede pretender que todos manejemos los mismos condicionamientos sociales, por ello hay que ser flexibles ante lo diferente.

Estas dos barreras confirman que las organizaciones necesitan estar actualizadas día a día, con nuevos recursos técnicos, tecnológicos, humanos y financieros; así como capacitación constante al personal, ya que lo que ayudó hoy a dar solución a un problema, tiene pocas probabilidades de éxito para el mañana, porque estamos inmersos en un mundo donde las organizaciones deben contar con la información suficiente que respalda la toma de decisiones para la supervivencia y éxito de la organización.



## 5.0 MARCO CONCEPTUAL

- ❖ **Control:** Es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de las misión institucional.
  
- ❖ **Control Interno:** Es el ejercicio del Control dentro de los procesos de la entidad, practicado por todos los servidores en el desarrollo de sus actividades.
  
- ❖ **Modelo:** Gago (1999) define modelo como ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas. Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión. El término modelo, en consecuencia, tiene una amplia gama de usos en las ciencias y puede referirse a casi cualquier cosa, desde una maqueta hasta un conjunto de ideas abstractas (Achinstein, 1967).
  
- ❖ **Sistema de Control Interno:** Es una herramienta gerencial de gestión que busca garantizar el cumplimiento de los objetivos asignados a la entidad, por las normas constitucionales y legales en el marco de los principios de la administración pública.

- ❖ **Sistema:** Del latín sistema, un sistema es módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí. El concepto se utiliza tanto para definir a un conjunto de conceptos como a objetos reales dotados de organización.

## **6. DISEÑO METODOLOGICO**

### **6. 1.METODOLOGIA**

#### **6.1.1 Tipo de Investigación**

Para analizar la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) entre los años 2008 y 2012 en el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT) se utilizará una **Investigación Descriptiva**, que consiste en llegar a conocer las percepciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. (Deobold & . Meyer).

### **6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **6.2.1 Población**

La población objeto de estudio al cual está dirigida la investigación, estará constituido por el personal administrativo de las diferentes dependencias Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT).

#### **6.2.2 Muestra**

La muestra objeto de estudio al cual está dirigida la investigación es a veinte funcionarios del departamento, los cuales son los encargados de cada procesos y subprocesos.

### **6.3 FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de la presente investigación, se contará con información oportuna y veraz, la cual facilitará desarrollar la temática planteada. Se utilizará información obtenida de fuentes como:

#### **6.3.1 Recolección de la Información:**

##### **Fuentes Primarias:**

Se realizará observación directa y la aplicación de encuestas al personal administrativo del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT).

Este método es de gran importancia para la investigación, debido a que refleja de forma real y oportuna la percepción de la implementación del MECI en el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT).

##### **Fuentes Secundarias**

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon fuentes secundarias bibliográficas tales como libros, artículos de revistas y de sitios web. (Ver Bibliografía).

#### **6.3.2. Instrumentos**

##### **Encuesta**

Este instrumento ha sido elaborado bajo los parámetros y requerimientos determinados para el trabajo de investigación.

## **6.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

### **Delimitación Espacial**

El estudio se desarrollara en la Departamento Administrativo de Transito de Cartagena, específicamente en las diferentes oficinas del área administrativa.

### **Delimitación Temporal**

La investigación sobre la Análisis Sobre La Implementación Del Modelo Estándar De Control Interno (Meci) entre Los Años 2008 Y 2012 en el Departamento Administrativo De Transito Y Transporte (DATT) se realizara en el segundo periodo del año 2013.

## 7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	Junio-Julio 2013				Agosto- 2013				Agosto- Septiembre- 2013				Octubre- 2013				Noviembre- 2013			
Selección de la temática del proyecto																				
Diseño de la Propuesta de Grado																				
Entrega de la Propuesta de Grado																				
Aprobación de la propuesta de grado.																				
Recolección de información																				
Diseño Marco Referencial del Anteproyecto																				
Elaboración del Anteproyecto																				
Entrega del Anteproyecto																				
Observación Directa y elaboración de encuestas																				
Tabulación de las encuestas																				
Análisis e interpretación de los Resultados																				
Redacción Informe Final																				
Entrega																				

Fuente: Grupo Investigador

## 8. PRESUPUESTO

	Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
	Resma de papel	2	\$ 9.000,00	\$ 18.000,00
<b>Papelería</b>	Copias	200	\$ 70,00	\$ 14.000,00
	Impresión ( Blanco- Negro)	400	\$ 200,00	\$ 80.000,00
	Impresión ( Color)	50	\$ 400,00	\$ 20.000,00
	Carpetas	4	\$ 6.000,00	\$ 24.000,00
				\$ -
<b>Servicios</b>	Servicio de transporte		\$ 1.500,00	\$ 50.000,00
	Servicio de Asesoría		\$ 500.000	\$ 500.0000
	Servicio de Internet		\$ 1.500,00	\$ 40.000,00
	Servicio de llamada		\$ 200,00	\$ 20.000,00
<b>Otros Gastos</b>				\$ -
	Otros Gastos		\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
<b>Total</b>				<b>\$ 816.000,00</b>

Fuente: Grupo Investigador

## **9. ASPECTOS GENERALES**

### **9.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TRANSITO DE CARTAGENA.**

Antes de la anualidad 1990 venía atendiendo la demanda de tránsito y transporte de Cartagena el organismo de tránsito departamental y el INTRA era la entidad que marcaba la pauta a nivel nacional sobre temas de transporte y tránsito, mas sin embargo, ante el desarrollo de Cartagena y concretamente ante la facultad Nacional otorgada por el Presidente de la República, consignada en el Decreto Nacional No. 080 de 1987, relacionada con delegación en los municipios las funciones de coordinación y manejo del transporte público en todas sus modalidades, tarifas, uso de vías, potestad sancionatoria, expedición de tarjetas de operación, capacidad transportadora de empresas, autorización de empresas de transporte, establecimiento de derechos, entre otros, gestándose las actuaciones para la creación de un organismo de Tránsito Distrital, lo cual surge ante la delegación expresa indicada en el Decreto Nacional 080.

Es así que con fundamento en ésta atribución el Alcalde Mayor de Cartagena de Indias creó el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena, lo cual se hizo mediante el Decreto Distrital No. 435 de noviembre 22 de 1989, originándolo como un establecimiento público del orden municipal con autonomía administrativa y financiera, señalándose en su estructura un Director, dos sub. Direcciones y una Secretaria General.

La creación consignada en el decreto Distrital 435 no se lleva a cabo ya que en dicho decreto no se dan las atribuciones para efecto de la implementación de la estructura correspondiente al organismo de tránsito.



Con posterioridad, mediante Decreto Distrital No. 210 del 8 de Mayo de 1990, se deroga el Decreto Distrital No. 435 que había creado el DATT, surgiendo con el Decreto Distrital No. 210 ibídem un nuevo organismo de tránsito con la misma característica indicadas en el Decreto Distrital No. 435, esto es: como un establecimiento público del orden municipal, con autonomía administrativa y financiera, señalando una estructura integrada por un Director, cabeza del organismo municipal de libre nombramiento y remoción del Alcalde, quien es su superior jerárquico; una Secretaria General y dos Subdirecciones.

Se emite entonces el Decreto Distrital No. 736 de Diciembre 14 de 1990, a través del cual se crea la estructura y funciones administrativas del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte del Distrito Turístico y Cultura de Cartagena Indias, y como anotación particular se indica que el organismo de tránsito sería una entidad administrativa adscrita al Despacho del Alcalde, fijando su estructura e indicando que tendría una cuenta, contabilidad y auditor especial y delegando en el Director la facultad de ordenar gastos con cargo a su presupuesto así como todas las decisiones relacionadas con el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte, reservándose el Alcalde Mayor la facultad de autorización de rutas y licencias de funcionamiento de empresas de transporte.

Mediante Decreto Distrital No. 821 de octubre 28 de 1993, se establece que el DATT, quedaría vinculado a la Secretaria de Planeación, para efectos de supervisión y coordinación técnico – operativa.

Y mediante Resolución No. 2090 de noviembre 17 de 1994, el Alcalde Mayor de Cartagena, autorizó al Director del Datt, para implementar la carrera administrativa, motivando dicho acto administrativo en que la Oficina de Relaciones Laborales del Distrito no definió la carrera administrativa para los empleados del DATT y en ese momento el Datt elaboró el Manual de Funciones a nivel de cargos, requisito esencial para el desarrollo e implantación de la carrera administrativa.

Es así que el Alcalde Mayor de Cartagena mediante Resolución No. 2012 de noviembre 9 de 1994, dispuso adoptar el manual de funciones y requisitos específicos para los distintos cargos de la planta del personal del DATT, sin que se ordenara en la resolución su publicación, a pesar de tratarse de un acto administrativo de carácter general y ser éste requisito indispensable para su obligatoriedad de conformidad con lo dispuesto por el artículo 43 del Código Contencioso Administrativo, por lo que con posterioridad, se ordenó dicha publicación, según consta en certificaciones expedidas por el Jefe Gabinete y Comunicaciones del Distrito y por el Gerente de Litosusa, litografía que editaba la Gaceta Distrital..

El DATT no se desempeñó como una entidad descentralizada, sino que funcionó como una dependencia del nivel central, con la facultad de autorizar gastos en la medida de las delegación hechas por el Alcalde Mayor en su Director y debiendo, en consecuencia, ser incluidas las funciones de sus empleos y los requisitos mínimos para estos, dentro del Manual de Funciones para las dependencia de la Administración Central.

Se anota entonces que las normas proferidas para la creación, organización y estructura del DATT, en esa oportunidad no fueron precisas en cuanto a la regulación de su naturaleza jurídica, toda vez que por una parte fue denominado Departamento Administrativo y entendiéndose por tal , una dependencia de la Administración Central, en la misma jerarquía de las Secretarías del Despacho, pero mas técnica y especializada que éstas; y por la otra, se señalaba que era un establecimiento público del orden Distrital, es decir, una modalidad de entidad descentralizada a la que, por disposición legal, se le han asignado atributos tales, como personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio. Igualmente, y a pesar de consagrarse que lo que se creaba era un establecimiento público, no se reguló en los actos administrativos antes aludidos lo atinente a la existencia y funciones de la Junta Directiva, órgano que por disposición del artículo

25 del Decreto Nacional 1050 de 1968, se encuentra a la cabeza de todo establecimiento público y a cargo de su Dirección, conjuntamente con el gerente o director.

Debido a la dualidad jurídica existente en cuanto a la regulación del DATT, resultaba imprescindible para su cabal funcionamiento, en ese momento, precisar la naturaleza jurídica del organismo de tránsito, considerando la clase de funciones que se ejecutan por su conducto debiendo sujetarlo a las disposiciones constitucionales y legales vigentes y asegurar de esa manera y en ese momento que, los recaudos por conceptos de multas impuestas por el DATT, en razón de las violaciones a las normas de tránsito, fueran destinados a la ejecución de planes de tránsito, educación y seguridad vial, entre otros y para lograr una mayor agilización y flexibilidad en la ordenación de los gastos necesarios para el cumplimiento de las funciones del DATT y como consecuencia de lo anterior se crea y reglamentará un fondo como sistema especial de manejo de cuentas dentro del Presupuesto del Distrito de Cartagena de Indias.

En cumplimiento de las funciones conferidas al Alcalde, éste profirió el Decreto Distrital No. 531 del 31 de mayo de 1995, mediante el cual se precisa la Naturaleza Jurídica del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte DATT como una dependencia del nivel central de la administración Distrital, estructurado como un Departamento Administrativo y se dictan otras disposiciones y, mediante Decreto Distrital No. 419 y 420 del 29 de Junio de 2001 se consigna la nueva estructura organizacional del Distrito de Cartagena

En ese orden de ideas se expide el Decreto Distrital No. 0462 de Julio 26 de 2001 donde se establece la Planta de Cargos de la Alcaldía Distrital de Cartagena, modificando la denominación de los empleos, se suprimen empleos y se indica que el Distrito tendría 30 día a partir de la expedición de este Decreto para establecer la planta de cargos para cada dependencia de acuerdo con las necesidades del servicio.

Mediante Decreto Distrital No. 0483 de agosto 3 de 2001 se incorporan en la plata de personal a los funcionarios de la Alcaldía Distrital de Cartagena.

Una vez creado el DATT este asumió la generación de matrículas, embargos, pignoraciones y traspasos de los rodantes que optaron por elegir el organismo de tránsito municipal de Cartagena, e igualmente se generaron los procedimientos de tránsito como multas por incumplimiento de las normas de tránsito y transporte y los servicios que la entidad prestaba se reducían a la regulación de tránsito y transporte.

El organismo de tránsito era una oficina reducida, teniendo en cuenta el número de vehículos que se movilizaban en la ciudad y que habían sido matriculados en el DATT; mas sin embargo el crecimiento de la ciudad y la orden impartida por el Acuerdo 051 de de octubre de 1993 expedido por el INTRA en el sentido de que los expedientes de todos los vehículos de servicio público colectivo municipal e individual tipo taxi que sólo podían circular en la jurisdicción del Municipio debía pasar al organismo de tránsito municipal de sede, para el caso de Cartagena los vehículos de servicio público colectivo municipal y taxis que rodaban en Cartagena estaban matriculados en el organismo de transito departamental FTTB, por lo que el FTTB tenía la obligación de enviar al DATT todos los expedientes lo cual hizo que el DATT empezara a dimensionar la importancia de su existencia sobre todo en el entorno de la ciudad, ya que las matrículas de todo tipo de vehículos, a los que se les sumaba los radicados de cuentas (buses y taxis –Acuerdo 051/93- y vehículos particulares de otros organismos de transito que desearan trasladar su cuenta al DATT Cartagena), la movilidad y el control de la misma recaía directamente en la entidad.

Aspectos como semaforización, señalización, educación vial, autorizaciones y permisos, atención de eventos que impactaban la movilidad y un sin número de eventualidades que han tocado con el desarrollo de la ciudad y el hecho de que

Cartagena sea catalogada como uno de las ciudades más apetecidas para visitar y sede de eventos nacionales e internaciones, ha traído como consecuencia que la intervención del organismo de tránsito sea fundamental.

Ahora bien, el número de trámites que venía atendiendo el organismo de tránsito fue aumentando lo que llevó al Distrito en los años 90 a contratar los servicios de una firma externa llamada Procecom para sistematizar algunos procedimientos por el alto volumen que se registraba manualmente. Pero esta medida quedó relegada por las exigencias que venía esbozando el Ministerio de Transporte que fue creado para suplir el INTRA y que fueron planteadas en la ley 769 del 2002 (Nuevo CNTT) así como en los Decreto 170 (s) del 2001 que hacen referencia a todo tipo de Transporte Público.

El reto de la sistematización del organismo de tránsito fue enorme ya que en esa medida se podía hacer viable la entidad tanto financiera como administrativamente, e igualmente era importante conseguir y mantener el mismo para poder tener posibilidad de competir con el resto de organismos de tránsito a nivel nacional y cercanos a nuestra ciudad.

Es así como en la anualidad del 2002 se llevó a cabo una licitación pública que deriva en una contratación con la empresa Data Tools y al finalizar esta en la anualidad del 2007 se lleva a cabo licitación pública que llevó a la Concesión con Circulemos Cartagena, del suministro de infraestructura tecnológica, administrativa, actualización y mantenimiento del sistema de información de tránsito y transporte, soporte técnico, reingeniería de procesos y operación de algunos servicios a cargo del Datt, como el de prestar un servicio ágil, seguro, eficaz y aumentar los ingresos del organismo de tránsito.

Es de anotar que ante la persistencia sobre la seguridad de la plataforma tecnológica y la seguridad que esto imprime a los tramites de la entidad se ha recuperado la credibilidad del organismo de tránsito a todo nivel y somos vistos a

nivel nacional como uno de los transito más cumplidos con las exigencias que impone los reportes ante el Ministerio de Transporte y en este momento ante el RUNT.

Por otra parte en la anualidad del 2003 se llevaron a cabo gestión conjuntamente con la Secretaria de Planeación Distrital con al finalidad de hacer viable un sistema de transporte masivo en busca de optimizar el servicio público colectivo que se vislumbraba se venía a menos, lo cual se logró a nivel Nación y fue autorizado para Cartagena, creándose en la anualidad del 2003 Transcribe.

Los servicios que hoy presta el organismo de transito vienen establecidos en el Acuerdo Distrital No. 036 y en la Resolución No. 4775 de octubre 1 de 2009, Resolución No. 3275 de 2008 y Resolución No. 5194 de 2009 expedido por el Ministerio de Transporte

Independientemente de lo anterior el organismo de transito genera las multas en materia de tránsito y transporte de acuerdo con la Ley 769 del 2002 y el Decreto Nacional 3366 del 2003, atiende los usuarios que se acercan cuando los vehículos son inmovilizados, suspende las licencias de conducción cuando así lo ordena la ley 769 del 2002, genera las resoluciones de cancelación de matrícula, reposición de vehículos, responde los derechos de petición y solicitudes de usuarios relacionados con tránsito y transporte que se presenten por Sigob, directamente a la entidad y las que se reciban por correo electrónico, atiende las acciones de tutela donde se encuentre vinculado el DATT y se hace parte en las acciones donde sea solicitada la intervención del DATT. Participa en los comités creados por la Alcaldía y en aquellos donde legalmente tiene asiento la entidad. Lleva a cabo la atención al público obedeciendo turnos. Proyecta los decretos y actos administrativos relacionados con tránsito y transporte y que son para la firma del Alcalde Mayor de Cartagena. Atiende las solicitudes que hace el ministerio de Trasporte, Superintendencia de Transporte, Simit, Runt y entes de control e

investigativos. Se apoya todas las entidades del Distrito que pidan apoyo del DATT relacionado con temas de tránsito y transporte.

El Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte se encuentra comprometido firmemente con el mejoramiento del nivel de vida de los cartageneros y en general de todas las personas que diariamente visitan la ciudad.

Por ende la visión se encuentran orientada a “establecer un programa de gestión transparente, confiable, efectivo, moderno y humanista, con indicadores de calidad al servicio de la comunidad, garantizando la movilidad adecuada y segura mediante el diseño de un plan de movilidad, fortaleciendo la practica en valores generando en los funcionarios un sentido de pertenencia dentro de un ambiente laboral que permita una convivencia adecuada resaltando el trabajo en equipo, buscando destacarse como entidad líder en seguridad vial”.

#### PROCESOS ESTRATEGICOS DEL DATT

- ❖ GESTION ADMINISTRATIVA.
- ❖ GESTION FINANCIERA.
- ❖ GESTION OPERATIVA Y TECNICA.
- ❖ GESTION JURIDICA.

#### PROCESOS MISIONALES DEL DATT

- ❖ Recopilación y análisis de presupuesto históricos. (G.F)
- ❖ Recepción y registro de solicitudes de permisos.
- ❖ Quejas, reclamos, derechos de petición presentados por usuarios de empresas de servicios públicos de transporte.
- ❖ Planes y programas de seguridad vial.
- ❖ Atención a usuarios.
- ❖ Actos administrativos que permitan la movilidad del distrito.
- ❖ Cobro coactivo.
- ❖ Planes de mejoramiento vial

## PROCESOS DE APOYO DEL DATT:

- ❖ CONTRATACION.
- ❖ GESTION DOCUMENTAL.
- ❖ GESTION EN SALUD OCUPACIONAL
- ❖ GESTION DE INVENTARIOS.

## OBJETIVOS COMO ENTIDAD:

- ❖ Servicio eficiente que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros usuarios.
- ❖ Establecer un programa de gestión transparente, confiable, efectiva, moderna y humanista, con indicadores de calidad, al servicio de la comunidad.
- ❖ Velar por la seguridad vial en el distrito de Cartagena
- ❖ Garantizar la movilidad adecuada segura y sostenible de la comunidad, mediante el diseño y la implementación de un plan de movilidad y de seguridad
- ❖ Elevar el nivel de productividad de los funcionarios
- ❖ Garantizar la formación y capacitación fortaleciendo la práctica de valores para generar funcionarios con sentido de pertenencia dentro de un ambiente laboral que permita una convivencia adecuada resaltando el trabajo de equipo.
- ❖ Optimizar los recursos
- ❖ Convertir al departamento en una organización sostenible con una adecuada racionalización de sus gastos que permita implementar proyectos que posicionen la entidad como líder en seguridad vial.



Con estos objetivos el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte pretende desarrollar las bases para una reorganización administrativa implementando una adecuada estructura organizacional que le permita desarrollar de manera más efectiva los procesos a fin de dar cumplimiento con nuestra misión y visión organizacional.

Así mismo estos objetivos comprenden la modernización de la administración en términos de eficiencia, de calidad, de mejoramiento de la coordinación y comunicación entre dependencias y sobre todo de una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de la ciudadanía con miras al cumplimiento del Plan de Desarrollo “Por una Sola Cartagena”.

## VALORES

- ❖ **RESPECTO:** Mantener relaciones cordiales basadas en la escucha y consideración por las personas.
- ❖ **COMPETITIVIDAD:** Estar a la vanguardia en la prestación del servicio para el control y seguridad vial en la ciudad.
- ❖ **INTEGRIDAD:** Honestidad consigo mismo y con los demás, ser consecuente con los principios, valores morales y corporativos.
- ❖ **SERVICIO:** Brindar una orientación al usuario sencillo, claro y oportuno, indicándole la solución a sus necesidades.
- ❖ **COMPROMISO:** Actuar con responsabilidad en la realización de las actividades de la institución.

## **10. ASPECTOS JURIDICO**

Las principales normas que tiene que atender y cumplir la dependencia son las siguientes:

Ley 105 de 1993, Ley 336 de 1996, Decreto 192 de 2000, Ley 688 de 2001, Ley 782 de 2002, Decreto Nacional 170 de 2001, Decreto Nacional 171 de 2001, Decreto Nacional 172 de 2001, Decreto Nacional 173 de 2001, Decreto Nacional 174 de 2001, Decreto Nacional 175 de 2001, Ley 769 del 2002, Ley 903 de 2004, Ley 962 de 2005, ley 1005 de 2006.

### **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.

Define el Sistema Nacional de Control Interno, como el 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.

### **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.

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 ejerce 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 podría establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.

### **Ley 87 de 1993.**

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

Define el Control Interno como el 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 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 1599 de 2005**

Se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano.

Mediante este Decreto, el Gobierno Nacional le da vida a la implementación del Modelo Estándar de Control Interno, el cual determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un

Sistema de Control Interno en las entidades y agentes obligados conforme el artículo **5º de la Ley 87 de 1993**.

Este Decreto en su Artículo 2º. Instituye:” El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas a que hace referencia el artículo 5º de la Ley 87 de 2005, será responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad u organismo correspondiente y de los jefes de cada dependencia de las entidades y organismos, así como de los demás funcionarios de la respectiva entidad”.

#### **Decreto 2621 de agosto 3 de 2006.**

Las entidades Colombianas obligadas a implementar el Sistema de Control Interno deberán adoptarlo en un término no superior a 20 meses contados a partir de la vigencia del presente Decreto.

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 desarrollo 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.

#### **NORMAS ISO 9000**

ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en

los estándares de esta ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Organismos normalizadores como la ISO, DIS, entre otros. Ejemplos de estas normativas están:

ISO 9001 - Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (Aplicable a cualquier organización, sin importar tamaño o sector). 4 . BSI fue pionera con el desarrollo de la BS 5750 en 1979, norma en la que se basó la ISO 9001

ISO 10015 - Directrices para la Formación

ISO 15189 - Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad en Laboratorios Clínicos.

ISO 17025 - Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad en Laboratorios de Ensayos y Calibración.

OHSAS 18001 - Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. BSI fue pionera con el desarrollo de la BS 8800 en 1996, norma en la que se basó la OHSAS 18001.

ISO 20000-1 - Requisitos para un Sistema de Gestión de (la Calidad de) los Servicios. BSI fue pionera con el desarrollo de la BS 15000 en 2002, norma en la que se basó la ISO 20000.

En la actualidad estamos frente a un mundo competitivo, donde encontramos nuevas tecnologías que nos sorprenden día a día, los clientes son cada vez más exigentes, requieren productos o servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Es por ello que las organizaciones deben trabajar en pro de la satisfacción total de sus clientes, mediante un proceso de mejora continua e implementar normas estandarizadas para lograr la calidad máxima de los productos o servicios que ofrecen. Es importante la plena colaboración de todo el personal de la organización o empresa, para que sea efectivo el servicio

realizado, y que de esta manera se obtengan excelentes resultados para la empresa.

## **PRINCIPALES NORMAS ISO**

### **Artículo principal: Lista de normas ISO.**

ISO 16:1975 — Frecuencia de afinación estandar: 440 Hz

ISO 216 — Medidas de papel: p.e. ISO A4

ISO 639 — Nombres de lenguas

ISO 690:1987 — Regula las citas bibliográficas (corresponde a la norma UNE 50104:1994)

ISO 690-2:1997 — Regula las citas bibliográficas de documentos electrónicos

ISO 732 — Formato de carrete de 120

ISO 838 — Estándar para perforadoras de papel (contando medidas y navajas)

ISO 1007 — Formato de carrete de 135

ISO 1171-Estándar de tamices

ISO/IEC 1539-1 — Lenguaje de programación Fortran

ISO 3029 — Formato carrete de 126

ISO 3166 — Códigos de países

ISO 4217 — Códigos de divisas

ISO 7811 — Técnica de grabación en tarjetas de identificación

ISO 8601 — Representación del tiempo y la fecha. Adoptado en Internet mediante el Date and Time Formats de W3C que utiliza UTC

ISO/IEC 8652:1995 — Lenguaje de programación Ada

ISO 8859 — Codificaciones de caracteres que incluye ASCII como un subconjunto (Uno de ellos es el ISO 8859-1, que permite codificar las lenguas originales de Europa occidental, como el español)

ISO 9000 — Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario

ISO 9001 — Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. BSI fue pionera con el desarrollo de la BS 5750 en 1979, norma en la que se basó la ISO 9001

ISO 14001 — Sistemas de Gestión Medioambiental. BSI fue pionera con el desarrollo de la BS 7750 en 1992, norma en la que se basó la ISO 14001

ISO 22301 — Sistemas de Gestión de Continuidad de Negocio. BSI fue pionera con el desarrollo de la BS 25999 en 2007, norma en la que se basó la ISO 22301

ISO 20121 — Sistemas de Gestión de Eventos Sostenibles. BSI fue pionera con el desarrollo de la BS 8901 en 2007, norma en la que se basó la ISO 20121

ISO 9004 — Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices para la mejora del desempeño

ISO/IEC 9126 — Factores de Calidad del Software

ISO 9660 — Sistema de archivos de CD-ROM

ISO 9899 — Lenguaje de programación C

ISO 10279 — Lenguaje de programación BASIC

ISO 10646 — Universal Character Set

ISO/IEC 11172 — MPEG-1

ISO/IEC 11801 — Sistemas de cableado para telecomunicación de multipropósito

ISO/IEC 12207 — Tecnología de la información / Ciclo de vida del software

ISO 13450 — Formato de carrete de 110

ISO 13485 — Productos sanitarios. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos para fines reglamentarios

ISO/IEC 13818 — MPEG-2

ISO 14000 — Estándares de Gestión Medioambiental en entornos de producción

ISO/IEC 14496 — MPEG-4

ISO 14971 — Productos sanitarios. Aplicación de la gestión de riesgos a los productos sanitarios

ISO/IEC 15444 — JPEG 2000

ISO/IEC 15504 — Mejora y evaluación de procesos de desarrollo de software

ISO 15693 — Estándar para «tarjetas de vecindad»

ISO 15924 — Estándar de códigos para los nombres de sistemas de escritura

ISO/IEC 17025 — Requisitos generales relativos a la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración

ISO/IEC 20000 — Tecnología de la información, Gestión del servicio. BSI fue pionera con el desarrollo de la BS 15000 en 2002, norma en la que se basó la ISO 20000

ISO 22000 — Inocuidad en alimentos

ISO 17025 - Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración

ISO 26300 — OpenDocument

ISO/IEC 26300 — OpenDocument Format (.odf)

ISO/IEC 27001 — Sistema de Gestión de Seguridad de la Información. BSI fue pionera con el desarrollo de la BS 7799 en 1995, norma en la que se basó la ISO 27001



ISO/IEC 29110 — Software engineering — Lifecycle profiles for Very Small Entities (VSEs) (MoProsoft)

ISO/IEC 29119 — Pruebas de Software

ISO 32000 — Formato de Documento Portátil (.pdf)

ISO 5218 - Representación de los sexos humanos.

ISO 50001 - Sistema de gestión de la energía. mlp ctm

## 11. ANALISIS DE APLICACIÓN DEL MECI

A partir de este momento en el presente texto nos centraremos en El Subsistema de Control de Gestión definido como el 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, este está compuesto por los siguientes componentes: actividades de control, información y comunicación pública, de los tres el más relevante por así decirlo es el componente de actividades de control debido a que el conjunto de elementos de control que contiene 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.

Dentro de los Elementos de Control tenemos:

**Políticas de Operación:** este elemento de control, es el 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 definidos por la entidad.

**Procedimientos:** 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.

**Controles.** Conformado por el conjunto de acciones o mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de los procesos, requeridos para el logro de los objetivos de la Entidad Pública.

**Indicadores:** compuesto por el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda Entidad Pública.

Se presentan como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos.

**Manual de Procedimientos.** Este elemento de control, se hace muy importante ya que en el se encuentra materializado en una normativa de autorregulación interna que contiene y regula la forma de llevar a cabo los procedimientos de la Entidad Pública, convirtiéndose en una guía de uso individual y colectivo que permite el conocimiento de la forma como se ejecuta o desarrolla su función administrativa, propiciando la realización del trabajo bajo un lenguaje común a todos los Servidores Públicos.

Teniendo en cuenta lo anterior desarrollamos un diagnóstico del sistema de gestión implementado por el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT), exponiendo las ventajas y desventajas de su implementación. Al inicio del segundo semestre del año 2008 se da inicio en la Alcaldía de Cartagena de Indias al proceso de implementación del MECI, a través de la sensibilización de los funcionarios, estos procesos son liderados a partir de entonces por la secretaria de planeación del Distrito.

El Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT) presta los servicios públicos de regulación del tráfico automotor, además de las funciones asignadas por la ley y la constitución, en función de los fines esenciales del estado; gestiona sus propios intereses y administra sus propios recursos, con transparencia y responsabilidad.

Definido lo anterior se da inicio a la implementación de los diferentes procedimientos en cada una de las dependencias incluyendo el DATT.

A partir del año 2009, se dio inicio a una serie de evaluaciones, que arrojó la necesidad de reestructurar algunas dependencias, para lo cual cada entidad presentó su propuesta y con base a este trabajo se dio inicio a un nuevo proceso de evaluación del MECI, con el fin de realizar algunos ajustes en ciertas áreas.

El DATT, está en este proceso de ajuste, especialmente en el subsistema de control de gestión específicamente en los elementos de manual de procedimiento.

Los primeros insumos para determinar el grado de implementación, se obtuvo mediante una auto evaluación, utilizando las preguntas suministradas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, a través de una encuesta aleatoria aplicada tanto a funcionarios como a contratistas, obteniendo un resultado de 2.50, de una calificación de 1 a 5, en lo relacionado específicamente al área de subsistema de control y más exactamente en la aplicación del manual de procedimiento, por lo cual se reunió el equipo MECI de la entidad del cual hacen parte el director (a) y cada uno de los Subdirectores, así como un funcionario por área ( Dirección, Subdirección Operativa, Subdirección Administrativa y financiera y Subdirección Jurídica), El equipo de trabajo comenzó por analizar los resultados de auto-diagnóstico como punto de partida para poner en marcha el Control Estratégico requerido por el Modelo Estándar de Control Interno para cada una de las funciones de la entidad teniendo en cuenta la aplicación del manual de procedimiento.

De esta reunión salió además un estudio de las ventajas y desventajas de la aplicación del MECI en la institución, midiendo la percepción de los funcionarios adscritos al DATT frente a las acciones implementadas al interior de la entidad para lograr el mantenimiento, sostenibilidad y administración del Modelo Estándar del Control Interno para el Estado Colombiano MECI en la entidad pública.

Trabajando con Efectividad, Eficacia y Calidad, buscamos generar mayor confianza en la comunidad, queremos ser reconocidos por la calidad de los servicios prestados, deseamos mejorar las relaciones y los métodos de trabajo, pretendemos disminuir errores y fallas internas, apostamos por tener un mejor clima organizacional, a futuro seremos más competitivos y lograremos desarrollar más acuerdos conjuntos de cooperación con otras entidades del Distrito, como es el caso con los acuerdos con la Secretaría de Educación para la capacitación en educación vial a los estudiantes de las Instituciones Educativas del Distrito, con la Secretaría del Interior para tratar de disminuir los casos de fleteo en la ciudad y trabajo paralelo con la Policía de Tránsito de la Policía Nacional.

Así mismo a nivel directivo del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT), se definen los límites y parámetros necesarios para ejecutar de manera eficiente y eficaz, los procesos y actividades en el cumplimiento de la función, los planes y programas, los proyectos, políticas y administración del riesgo.

Para regular la forma de operación de los servidores de la entidad y permitir entender la dinámica requerida para el logro de los objetivos y la obtención efectiva de sus productos, el DATT, establece un sistema documental conformado por el conjunto de manuales, procedimientos y guías de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de cada proceso, controlando las acciones que requiere la operación.

El llevar a cabo lo anterior permite prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de los procesos requeridos para el logro de los objetivos de la entidad, El Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT) de Cartagena toma los procesos identificados y las políticas de operación y define los controles necesarios eliminando las causas de riesgos potenciales o materializados.

Lo importante de todo esto es que el Departamento Administrativo de Transito y Transporte (DATT) ha establecido un manual de procedimientos como guía de uso individual y colectivo que permite el conocimiento de la forma como se ejecuta o desarrolla su función administrativa, propiciando la realización del trabajo bajo un lenguaje común a todos sus servidores públicos.

Dentro de las dificultades que se pudo encontrar esta que los Manuales de procesos y Procedimientos no se han terminado de actualizar y falta socialización de los que se encuentran vigentes. Existe deficiencia en el proceso evaluativo, dado que éste debe hacerse con fundamento en la gestión por procesos y no en forma funcional por áreas o dependencias, dado que el control de gestión es requerido en los planes, programas, los proyectos, políticas y administración del riesgo.

Dentro de los avances del MECI de la entidad se destacan, que la Oficina de Control Interno, aplicó la evaluación de gestión de las áreas o dependencias dando cumplimiento a lo requerido por la Ley, las directrices de la (CNSC) y las disposiciones internas del área de Recurso Humano del Distrito.

Se conformó el comité Interinstitucional del Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte (DATT).

Se continúa con la revisión de los mapas de procesos, realizando seguimiento y control de los mismos, para contribuir con el mejoramiento institucional.

## **VENTAJAS**

- ❖ Su implementación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, cómo pueden ser:
- ❖ Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.

- ❖ Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.
- ❖ Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
- ❖ Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- ❖ Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.
- ❖ Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.

## **DESVENTAJAS**

- ❖ Los esfuerzos y costes para preparar la documentación y actualizarla de forma regular.
- ❖ Los costes necesarios para implementar y mantener las medidas necesarias para cumplir con el estándar.

Al realizar los análisis de las ventajas y desventajas arrojadas de las diferentes actividades realizadas encuestas y charlas con los funcionarios logramos desarrollar nuevos mapas mentales y de procesos abriendo nuevas posibilidades a la aplicación del MECI en la entidad.

La propuesta del nuevo mapa mental quedo de la siguiente manera:

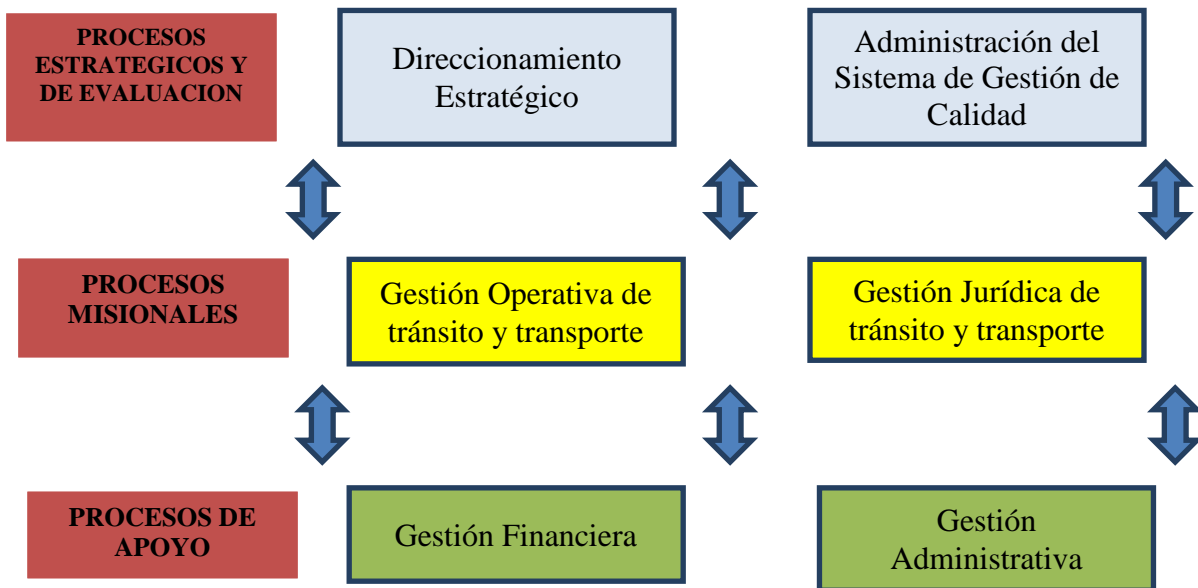
<b>MACROPROCESO: GESTION TRANSITO Y TRANSPORTE</b>		VERSION No. 1.0
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b> MAPA		FECHA 03/04/2013
<b>TITULO</b> MAPA MENTAL	<b>CÓDIG</b> O: GTT	Página 1 de 1
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	ESTRATÉGICO ( ) MISIONAL ( ) APOYO ( x )	

Macroproceso	Cód. P	Proceso	Cód. Sp	Subproceso
<b>GESTION TRANSITO Y TRANSPORTE</b>	DI	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	01	PLANEACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO
	AS	ADMINISTRACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	01	GESTION DOCUMENTAL
			02	MEDICION, ANALISIS Y MEJORA
	GJ	GESTION JURIDICA DE TRANSITO Y TRANSPORTE	01	ATENCIÓN AL CLIENTE
			02	INSPECCIONES DE TRANSITO
			03	MATRICULA
	GO	GESTIÓN OPERATIVA DE TRANSITO Y TRANSPORTE	01	SEÑALIZACIÓN
			02	SEMAFORIZACIÓN
			03	EDUCACIÓN VIAL
			04	ESTADISTICA Y ACCIDENTALIDAD
			05	PLANEACIÓN OPERATIVA DE TRANSITO



		06	OPERACIÓN DE AGENTES DE TRANSITO
		07	TRANSPORTE PUBLICO
GF	GESTIÓN FINANCIERA	01	PRESUPUESTO
		02	CONTABILIDAD
		03	COBRANZAS
		04	PAGADURIA
GA	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	01	TALENTO HUMANO
		02	UNIDAD INTERNA DE CONTRATACIÓN
		03	ALMACEN
		04	SOORTE INFORMATICO
		05	PETICIONES Y ACTOS ADMINISTRATIVOS

### Mapa de Procesos



Con este paso dejamos una base para continuar en el desarrollo de los ajustes del MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO Y EL SISTEMA GENERAL DE LA CALIDAD dentro del Departamento Administrativo de Transito y Transporte – DATT.

## 12. CONCLUSIONES

El Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte no se encuentra ajeno a este sistema por lo que cada día busca brindar un mejor servicio acorde a su misión **“orientada a lograr la regulación y eficiencia del sistema de transporte en la ciudad de Cartagena, con el fin de tener una movilidad vehicular y peatonal eficiente y segura en el Distrito de Cartagena”**

Así mismo teniendo en cuenta que la entidad se creó con el objeto de que se encargara de desarrollar y vigilar todas las actividades relacionadas con el Tránsito y Transportes a nivel Distrital, también es cierto que al correr del tiempo se han ido perfeccionando todos los procesos en busca de una mayor competitividad y el ofrecimiento de un mejor servicio a nuestros usuarios y ciudadanos de Cartagena en cuanto a recursos, equipos y tecnología que le permita brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

El Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte se encuentra comprometido firmemente con el mejoramiento del nivel de vida de los cartageneros y en general de todas las personas que diariamente visitan la ciudad, su compromiso se fundamenta en el cumplimiento de nuestra misión y visión en beneficio del ciudadano garantizando las condiciones adecuadas en los temas de movilidad ciudadana.

Sus objetivos se encuentran orientados a **“establecer un programa de gestión transparente, confiable, efectivo, moderno y humanista, con indicadores de calidad al servicio de la comunidad, garantizando la movilidad adecuada y segura mediante el diseño de un plan de movilidad, fortaleciendo la práctica en valores generando en los funcionarios un sentido de pertenencia dentro de un ambiente laboral que permita una convivencia adecuada resaltando el**

**trabajo en equipo, buscando destacarse como entidad líder en seguridad vial”.**

1 Se puede concluir que el ente, con un rol de evaluador independiente, que debe evaluar, hacer seguimiento y monitorear de forma permanente el avance y el desarrollo de la implementación del Sistema de Control Interno, teniendo como guía un plan de acción establecido, es la oficina de control interno, auditoría interna o quien haga sus veces.

2. Se llegó a la conclusión de que la correcta aplicación del MECI permitirá una mayor claridad en la función administrativa del DATT, procurara armonizar los conceptos de control, eliminara la dispersión conceptual existente, buscara unificar criterios y parámetros básicos de Control Interno para el DATT y hará que el cumplimiento de sus fines sociales sean eficientes, eficaces, transparentes y efectivos.

3. Del mismo modo se concluye que al tener una mayor sensibilización, un gran sentido de pertenencia con el DATT y una masiva participación de todos los servidores públicos, lograremos optimizar con eficiencia, eficacia y calidad la gestión administrativa

4. Se recomienda no olvidar la responsabilidad para con la implementación y desarrollo del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), por parte del Representante Legal, de los jefes de las dependencias y de los servidores públicos del DATT.

5. Luego de analizar cada departamento y sus mapas de procesos, se aconseja fortalecer ciertas cualidades tales como; mantener la transparencia de las actuaciones a través de mecanismos de participación ciudadana, fortificar la entrega de información confiable y oportuna que facilite la toma de decisiones, promocionar la ética pública y afianzar el proceso de información y comunicación (organizacional y hacia la ciudadanía y partes interesadas).

6. Se sugiere generar una nueva cultura del autocontrol en cada uno de los funcionarios públicos del DATT y cumplir el objetivo principal del MECI, para esto es necesario que ellos compartan normas, valores y principios; tengan claro el sentido que le confieren a su existencia; tengan un mayor compromiso con el DATT y sean capaces de subordinar sus intereses particulares a favor de los generales o grupales.

7. Se requiere fortalecer el grupo interdisciplinario encargado de la implementación del MECI en el DATT, para lograr con mayor efectividad los objetivos propuestos acorde con el nuevo modelo de control interno adaptado a la entidad y realizar reuniones periódicas de retroalimentación entre los diferentes equipos de trabajo para el seguimiento y control de la gestión y logros alcanzados en el ejercicio.

En lo referente al sistema general de calidad tenemos de acuerdo a la norma contenida en la ley 872 de 2003 y el Decreto 4110 de 2004, por medio del cual se adopta este sistema de Gestión Pública aplicable a todas las entidades prestadoras de servicios buscando mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

### 13. BIBLIOGRAFIA

Mantilla B, Samuel Alberto, Traductor: Control Interno Informe COSO. Bucaramanga, Colombia, Octubre 2003, Tercera Edición

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en el "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México.

Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, 1975.

E. Fowler Newton, Tratado de auditoría, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1986

Capítulo 10 J. W. Cook y J. M. Winkle, Auditoría, McGraw – Hill, 1992

Robbins, Stephen y DE CENZO, David. Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México, 1996 p. 654 El control administrativo Ana Luisa Rosero 2010. <http://www.monografias.com>

Melinkoff, Ramón. Los procesos administrativos. Editorial Panapo. Caracas, 1990. Aiteco Consultores, <http://www.aiteco.com>

Constitución política de 1991, Ley 87 de 1993, artículo 5, definiciones sobre control interno y Decreto 1599 de 2005, adopción del sistema de control interno.

Artículo 1° de dicha norma. El artículo 3° de la Ley 872 de 2003, determina que el Sistema de Gestión de Calidad ,

Ley 489 de 1998.

Definiciones del Control Interno, sus Componentes y sus Normas, Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

<sup>1</sup>Guía para la implementación del Modelo estándar De Control Interno (MECI) 2007.

El Decreto 2145 de 1999 puede considerarse un antecedente de estas definiciones. Guía para la implementación del Modelo estándar De Control Interno (MECI) 2007

Torres (2009), Modelo Estándar De Control Interno MECI. Manizales

Checkland (1981), citado en la guía para la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI con enfoque Sistémico 2007.

Da silva, (2002) Teorías de la Administración. México: Thompson p.352

Talcott, Parsons (1951) El Sistema Social, Cambridge. Mass.

Para ser más precisos, Checkland (1981) sugiere que un sistema es una construcción mental y no corresponde con algo que exista “allá afuera”. En este sentido, un sistema es un concepto útil para ordenar nuestra ideas y para diseñar organizaciones sociales. De allí que sea más adecuado concebir los sistemas organizacionales como sistemas de interacciones humanas (Espejo, 1994)

Robbins y Coulter (1996), citado en apuntes de administración.  
[www.apuntesyama.galeon.com](http://www.apuntesyama.galeon.com)

Dávila Carlos (1985), citado por López (2004) Administración, Organización y Empresa un intento de acotación Semántica. Revista Universidad EAFIT Vol. 41 2005 p.9-18.

Vergara Gonzalo (2009), ¿Qué es un Sistema de Gestión? Artículos De Gestión, Management, Marzo 31 2009.

Donta, José (2005) Teorías Organizativas y los Sistemas de Control Interno, Revista Internacional de Legis Contabilidad y Auditoria

Hofstede, citado en RUIZ, C, y Hernández, M. (2007). El Control en las Organizaciones. Un marco de Estudio. Disponible en [www/hmt/dialnet.unirioja.es](http://www/hmt/dialnet.unirioja.es)

Chirinos, Edgar; Figueredo, Méndez (2009) Control Organizacional En La Realidad Y Complejidad De Las Universidades Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve)

Vargas, (2007) La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b/301](http://www.eumed.net/libros/2007b/301)

Rodríguez, (1993) La Cultura En Las Organizaciones Pública y Privadas. Universidad de Oviedo España

Citado en RODRIGUEZ, (1993) La Cultura En Las Organizaciones Pública y Privadas. Universidad de Oviedo España

García, (2007) la cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. Revista pensamiento & gestión, 22. Universidad del Norte

Gámez, Rosalinda (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net](http://www.eumed.net).

Davis (1981) citado en Imterceramic [www.catarina.udlap.mx/u](http://www.catarina.udlap.mx/u)

Gámez, Rosalinda (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net](http://www.eumed.net).

Gómez, Rosalinda (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

García V. (2002) El Cambio organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991, art. 209 y 269.

ALCALDIA DE CARTAGENA DE INDIAS, Departamento Administrativo de Transito y Transporte de Cartagena – DATT, mapas de procesos, 2008.

GACETA DISTRITAL, Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, Año XXII N° 246, Tomo IV, Cartagena de Indias D.T y C, Diciembre 12 de 2008, Edición de 250 Paginas.

Hernández Gutiérrez, Álvaro, Cartilla Guía Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005.

Mantilla, Samuel Alberto. Control interno, informe coso. E ed Ecoe, bogota, 2003. 354 p.

PÉREZ SOLÓRZANO, pedro Manuel. Los cinco componentes de control interno. Available from Internet:  
[http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_de\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_de_control_interno)  
(citado noviembre 01 de 2007).

REPUBLICA DE COLOMBIA, Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005. Sistema de Control Interno para las Entidades Regidas por la Ley 87 de 1993. Bogota, 20 P



USAID, PROGRAMA DE EFICIENCIA Y RENDICION DE CUENTAS, DAFP. Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, MECI 1000:2005, Bogota 2006, 87 P.

CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y Casals & Associates Inc. (2004). Manual de Implementación. Programa: Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia. Modelo de Control Interno para Entidades del Estado. Bogota: Autor.

TURBAY BERNAL, Gabriel, Control Fiscal de la Gestión Pública: Modelo estratégico Basado en Procesos. Contraloría General de la República, Bogotá, Septiembre de 1995.

DOCUMENTO CONPES 3106, Gestión Pública Orientada a Resultados / compromisos, Sectoriales 2001, DNP, 3 de abril de 2001.

DOCUMENTO CONPES 3100, Cambio para Construir la Paz Informe de Avance del Plan Nacional de Desarrollo 1999, DNP, 29 de diciembre de 2000.

DOCUMENTO CONPES 3048, Acuerdos de Eficiencia: Estrategia del Plan Nacional de Desarrollo “Cambio para Construir la Paz”, DNP, 29 de septiembre de 1999.

REPUBLICA DE COLOMBIA (2005). DECRETO 1599. Diario Oficial No 45.920. Bogota.

REPUBLICA DE COLOMBIA (2003). DECRETO 2756. Diario Oficial No 45.326. Bogota.

REPUBLICA DE COLOMBIA (2002). DIRECTIVA PRESIDENCIAL NO 12 DE 2002. Bogota.

REPUBLICA DE COLOMBIA (2001). DECRETO 1537. Bogota.

REPUBLICA DE COLOMBIA (2000). DECRETO 2539. Diario Oficial No 44.250. Bogota.

REPUBLICA DE COLOMBIA (1999). DECRETO 2145. Diario Oficial No 43.773. Bogota.

REPUBLICA DE COLOMBIA (1999). DIRECTIVA PRESIDENCIAL NO 09. Bogota.

REPUBLICA DE COLOMBIA (1998). LEY 443. Diario Oficial No 43.320. Bogota.

REPUBLICA DE COLOMBIA (1998). LEY 489. Diario Oficial No 43.464. Bogota.

REPUBLICA DE COLOMBIA (1997). Directiva Presidencial No 01. Bogota.

REPUBLICA DE COLOMBIA (1995). LEY 190. Diario Oficial No 41.878. Bogota.

REPUBLICA DE COLOMBIA (1994). DECRETO 1826. Diario Oficial No 43.773. Bogota.

REPUBLICA DE COLOMBIA (1993). LEY 87. Diario Oficial No 41.120. Bogota.

www.definición.de Diccionario de la Real Academia de la Lengua

[www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com)

