

# **“Guía metodológica para la integración de los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones públicas del orden territorial”**

**OSWALDO GONZALEZ HENAO**

**Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de la Calidad**

**Asesor Metodológico  
OSCAR HINCAPIÉ**

**Asesor Temático  
RICARDO MAURICIO RÍOS GIRALDO  
Magister en Administración**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD  
MEDELLIN  
2014**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>1. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>12</b>
<b>3.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>12</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>12</b>
<b>4. ANTECEDENTES</b>	<b>13</b>
<b>5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>16</b>
<b>6. DISEÑO MARCO TEORICO</b>	<b>19</b>
<b>MARCO TEORICO</b>	<b>19</b>
<b>6.1 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>19</b>
<b>6.1.1 El modelo estándar de control interno para el estado Colombiano – MECI</b>	<b>19</b>
<b>6.2.1 Estructura del modelo estándar de control interno</b>	<b>19</b>
<b>6.3.1 Marco legal el modelo estándar de control interno para el estado colombiano – MECI</b>	<b>20</b>
<b>6.3.2 Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano- MECI 2013</b>	<b>21</b>
<b>6.3.2.1 Roles y Responsabilidades dentro del MECI</b>	<b>23</b>
<b>6.4.1 La Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009</b>	<b>24</b>
<b>6.5.1 Marco legal</b>	<b>25</b>
<b>6.6 SISTEDA</b>	<b>29</b>
<b>6.6.1 Marco legal</b>	<b>30</b>
<b>6.7 COMPARACIÓN ENTRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.</b>	<b>31</b>

<b>6.7.1 Relación entre conceptos de las dos normativas</b>	<b>33</b>
<b>6.7.2 Cuadro comparativo entre la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública y el Modelo Estándar de Control Interno Actualizado</b>	<b>35</b>
<b>6.7.3 Mapas conceptuales del SITEDA, MECCI Y NTCGP</b>	<b>39</b>
<b>6.8 MODELOS INTERNACIONALES DE EXCELENCIA EN LA GESTION</b>	<b>40</b>
<b>6.8.1 Modelo Malcolm Baldrige</b>	<b>40</b>
<b>6.8.1.1 Estructura y criterios</b>	<b>41</b>
<b>6.8.1.2 Descripción de los criterios</b>	<b>43</b>
<b>6.8.2 Modelo de excelencia de la fundación Europea para la gestión de la calidad</b>	<b>45</b>
<b>6.8.2.1. Estructura y criterios</b>	<b>47</b>
<b>6.8.3 Modelo Premio Deming</b>	<b>49</b>
<b>6.8.3.1 El modelo y el Premio Deming</b>	<b>49</b>
<b>6.8.3.2 Estructura y criterios</b>	<b>49</b>
<b>6.8.3.3 Proceso de evaluación</b>	<b>50</b>
<b>6.8.3.4 Beneficios de la aplicación</b>	<b>51</b>
<b>6.9 RESUMEN DE LOS MODELOS INTERNACIONALES DE EXCELENCIA EN LA GESTION</b>	<b>54</b>
<b>6.10. GUÍA DE ESTRATEGIAS Y MECANISMOS PARA LA GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVA (GEMGPE) CHILE</b>	<b>54</b>
<b>7. DISEÑO METODOLOGICO</b>	<b>58</b>
<b>8. ANALISIS DE RESULTADOS</b>	<b>59</b>
<b>8.1 INTRODUCCION.</b>	<b>59</b>
<b>8.2 CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO ACTUALIZADO.</b>	<b>60</b>
<b>8.3. ELEMENTOS Y PRODUCTOS DEL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO MECI 2014</b>	<b>64</b>
<b>8.3.1. Entregables de la implementación del sistema integrado de la calidad.</b>	<b>64</b>
<b>8.4. ESTRUCTURA MECI 2014</b>	<b>71</b>

<b>8.5. POLITICAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO</b>	<b>72</b>
<b>8.6. MARCO NORMATIVO Y GRAFICAS</b>	<b>73</b>
<b>8.7. COMPARACIÓN ENTRE LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA NTCGP 1000:2009, EL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO ACTUALIZADO - MECI 2014 Y EL SISTEMA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO ( SISTEDA) - NTC ISO 9000 : 2008 - ISO DIS 9015.</b>	<b>90</b>
<b>9. CONCLUSIONES.</b>	<b>91</b>
<b>10. RECOMENDACIONES.</b>	<b>92</b>
<b>11. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>93</b>
<b>12. CIBERGRAFIA</b>	<b>94</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Normatividad Expedida en Colombia – Sistema de Gestión de Calidad	<b>16</b>
<b>Tabla 2.</b> Roles y Responsabilidades dentro del MECI	<b>23</b>
<b>Tabla 3.</b> Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	<b>26</b>
<b>Tabla 4.</b> Comparación entre sistemas	<b>31</b>
<b>Tabla 5.</b> Relación entre conceptos de las dos normativas	<b>35</b>
<b>Tabla 6.</b> Comparación entre la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública y el Modelo Estándar de Control Interno Actualizado	<b>35</b>
<b>Tabla 7.</b> Criterios y subcriterios de los modelos EFQM 1999 y 2003.	<b>48</b>
<b>Tabla 8.</b> Los criterios de los modelos Malcolm Baldrige, EFQM y Premio Deming	<b>54</b>

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
<b>Grafico 1.</b> Marco normativo	<b>73</b>
<b>Grafico 2.</b> Principios SGC NTCGP 1000	<b>74</b>
<b>Grafico 3.</b> Políticas de desarrollo administrativo	<b>75</b>
<b>Grafico 4.</b> Modelo de gestión y planeación MECI	<b>75</b>
<b>Grafico 5.</b> Marco conceptual	<b>76</b>
<b>Grafico 6.</b> La entidad como sistema de gestión	<b>77</b>
<b>Grafico 7.</b> Conceptualización	<b>78</b>
<b>Grafico 8.</b> Sistema integrado de gestión	<b>79</b>
<b>Grafico 9.</b> Definición de los sistemas de gestión	<b>80</b>
<b>Grafico 10.</b> Finalidad general de los sistemas de gestión	<b>81</b>
<b>Grafico 11.</b> Estructura de los sistemas de gestión	<b>82</b>
<b>Grafico 12.</b> Desarticulación sistemas de gestión y control	<b>83</b>
<b>Grafico 13.</b> Funcionamiento articulación sistemas de gestión y control	<b>84</b>
<b>Grafico 14.</b> El planear sistema integrado de gestión	<b>85</b>
<b>Grafico 15.</b> El hacer sistema integrado de gestión	<b>86</b>
<b>Grafico 16.</b> El verificar SIG	<b>87</b>
<b>Grafico 17.</b> El actuar SIG	<b>88</b>
<b>Grafico 18.</b> Beneficios del sistema integrado de gestión	<b>89</b>

## LISTA DE IMÁGENES

	<b>Pág.</b>
<b>Imagen 1.</b> Estructura sistema de control interno	<b>19</b>
<b>Imagen 2.</b> Estructura del modelo estándar de control interno	<b>22</b>
<b>Imagen 3.</b> Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.	<b>24</b>
<b>Imagen 4.</b> Mapas conceptuales del SITEDA, MECCI Y NTCGP	<b>39</b>
<b>Imagen 5.</b> Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA) de excelencia en la gestión	<b>41</b>
<b>Imagen 6.</b> Modelo de excelencia de la EFQ	<b>46</b>
<b>Imagen 7.</b> Estructura completa de los elementos del modelo EFQM	<b>46</b>
<b>Imagen 8.</b> Modelo Premio Deming de excelencia en la gestión	<b>49</b>
<b>Imagen 9.</b> Mecanismos del PMG	<b>57</b>

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>ANEXO A.</b> Términos y definiciones	<b>95</b>
<b>ANEXO B.</b> Nuevo decreto del MECI	<b>104</b>
<b>ANEXO C.</b> Armonización Meci 2014 vs Gp 2009 y Gp 2015 ( <a href="#">hipervínculo</a> )	<b>107</b>

## 1. JUSTIFICACIÓN

La implementación de un Sistema en una organización permite mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes, es por ello, que se expidió la norma NTCGP 1000:2009, como una guía para “establecer 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 del servicio”(DAFP, 2009).

Por otro lado, con el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, se busca una mayor eficiencia e impacto del control interno en las entidades del Estado; es por ello, que el modelo proporciona una estructura básica para evaluar la estrategia, gestión y mecanismos de evaluación del proceso administrativo, cuyo propósito esencial es “orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado” (DAFP, 2006)

El abordar los temas de la Norma Técnica de Gestión de la Calidad NTCGP 1000:2009 y el Modelo Estándar de Control Interno MECI el cual bajo el decreto 943 del 2014 actualiza el modelo de control interno en las organizaciones es el punto de partida para conocer la aplicación de la normatividad por las entidades públicas y llevar a cabo el análisis de los procesos a través de los cuales realizan las actividades y se da cumplimiento a los objetivos de la institución.

La interrelación de los elementos donde intervienen todos los servidores de la entidad, les permite desempeñar sus actividades de manera idónea, ágil y transparente, orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes, en este caso usuarios, la obtención de resultados de desempeño y la mejora continua de los procesos, cumpliendo con ello con los fines esenciales del Estado.

Es pues sumamente imperativo reconocer la importancia del fortalecimiento de las entidades territoriales en un modelo de gerencial donde se integre los 3 sistemas de gestión implementados por las leyes de la república de Colombia

así se dará cumplimiento a los objetivos y metas establecidos en los planes de desarrollo municipales; es por ello que se asume el reto de integrar e implementar un Sistema Integrado de Gestión Pública; basados en el Sistema de Gestión de la Calidad (NTCGP 1000:2009 ) el Sistema de Desarrollo Administrativo ( SISTEDA ) y el Modelo Estándar de Control Interno ( MECI ), herramientas que integran de forma armónica, dinámica, efectiva flexible y suficiente el quehacer institucional respecto al cumplimiento de sus objetivos estratégicos , la misión ,la visión y la política de calidad de los entes territoriales prescrita por la ley vigente.

la importancia de su implementación se concreta en una estructura formal de control y en la construcción de los elementos estándares que regulan el proceder, el comportamiento y la forma de actuar de las entidades territoriales de tal forma que se genere un ambiente favorable al control, y este a su vez se haga efectivo como medio para lograr la transparencia,

la responsabilidad, la eficacia, la eficiencia y la economía que se predica de una función administrativa en el Estado.

Es de vital importancia entender que la construcción y su implementación brindan una estructura para un sistema de gestión total que integraría los aspectos comunes de los sistemas individuales, donde se busca abarcar los aspectos comunes de estos sistemas para la mejora, la eficacia y la eficiencia de los entes territoriales que responden a las necesidades de la comunidad

El propósito fundamental de construir esta guía es lograr que se convierta en un elemento clave para la inducción, capacitación, desarrollo y mejoramiento del accionar de todas las entidades públicas en el orden territorial, enfocado en un manejo más acorde del servicio de salud formalizando el compromiso y de estar buscando la completa satisfacción de los ciudadanos, brindándoles un servicio acorde con lo establecido en las normas legales de las leyes colombiana.

## 2. INTRODUCCIÓN

El estado viene dotando cada día a los gerentes públicos de nuevas herramientas, conduciendo el ejercicio de la función pública hacia la nueva gestión pública, la estrategia estatal en cuando a la búsqueda de la excelencia administrativa, no desentona con las filosofías gerenciales modernas, en la adopción de modelos innovadores y en la aplicación de tecnología apropiadas, con el fin de alcanzar sus propósitos y cumplir con sus objetivos propuestos a través del uso racional y adecuado de los recursos. “La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general”. (Ministros, 2003) Dentro del nuevo enfoque de la Administración Pública emergen los conceptos de: Negociación, gestión de riesgo, gestión de Calidad, conectividad y comunicaciones; integrados a la función y acciones administrativas. Un Sistema de Gestión de Calidad Bajo la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2009 y el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, y el Sistema de Desarrollo Administrativo SISTEDA creado por la ley 489 del 1998 adecuada dentro de la estructura administrativa en el ámbito de la gestión pública debe de contar con instrumentos necesarios para la toma de decisiones sobre los recursos y sobre las personas o grupos, en aras de que los esfuerzos de la entidad se orienten hacia el cumplimiento de sus objetivos y para que los recursos se manejen en forma eficiente, mostrando con ello una mejor gestión administrativa y del ejercicio del buen gobierno.

Las Normas ISO de Calidad ha servido de parámetro valido a nivel Nacional e Internacional para certificar la calidad de las empresas; en los últimos años el Gobierno colombiano, avanzó en este campo emitiendo la Ley 872 del 30 de Diciembre de 2003, mediante la cual creó el Sistema de Gestión de la Calidad de las entidades del Estado y el Decreto No. 4110 del 9 de Diciembre de 2004, adoptando la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, identificada como NTCGP 1000:2009, esta determina las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad en los organismos, entidades y agentes obligados por la Ley.

Adicionalmente, el Departamento Administrativo de la Función Pública a través del Decreto 1599 de 2005, “Por medio del cual se crea el Modelos Estándar de Control Interno MECI, acepta la metodología de la firma CASALS, como la válida para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades Públicas de Colombia, el cual incluirá al Sistema de Gestión de Calidad como parte integral del Control Interno.

Implementar los Sistemas de Gestión de la Calidad –SGC y MECI, acorde con la normatividad para las entidades Públicas (Ley 872 de 2003, Decreto 4110 de 2005, Decreto 1599 de 2005, la Norma NTCGP: 1000) le permite a la institución tener un mejoramiento continuo de sus procesos y aspirar a la Certificación de la Calidad.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar una guía que relacione el Modelo Estándar de Control Interno, el Sistema de Desarrollo Administrativo y la Norma Técnica de Calidad en las entidades territoriales desde el punto de vista de la eficiencia administrativa, la mejora del desempeño y el desarrollo organizacional bajo un marco organizacional orientado a la gerencia.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar las normativas MECI, SISTEDA y NTCGP 1000:2009.
- Identificar los requisitos normativos requeridos para la implementación del sistema de gestión de calidad bajo las normativas MECI, SISTEDA y NTCGP 1000:2009.
- Comparar los parámetros obtenidos de las normas MECI, SISTEDA y NTCGP 1000:2009. Y desarrollar el documento guía recopilando en un solo documento dichas normativas enmarcadas en la gestión en salud.

## 4. ANTECEDENTES

### <sup>1</sup> Primer antecedente

**Título:** Diseño e implementación del modelo estándar de control interno MECI 1000:2005 en Metrolínea S.A.

**Autor:** Rodríguez Ochoa, Laura Marcela

Directora. Villa Marulanda, Marcela

**Fecha de publicación:** 21-jun-2013

**Resumen:** Considerando la necesidad que tienen las entidades del estado Colombiano por dar cumplimiento al Modelo Estándar de Control Interno en las entidades reguladas por la ley 87 de 2003, y contemplando el plazo máximo de su implementación hasta el ocho de diciembre de 2008, Metrolínea S.A asumió el reto de complementar su Sistema de Gestión de Calidad con el Sistema de Control Interno, a través de una firma consultora que los acompañara en éste proceso. Es por eso que STRATEGIKA LTDA fue seleccionada para desarrollar el proyecto el cual lideré a cabalidad. Para iniciar el proyecto se realizó el diagnóstico para verificar el estado de los elementos de control que conforman la estructura del Modelo de Control Interno. A partir de dichos resultados se estructuró un plan de trabajo que reunía las etapas de diseño, implementación, capacitación y seguimiento. El proyecto se desarrolló transversal a la estructura de procesos de tal forma que facilitara su adaptación a los procesos definidos. Para garantizar la comprensión de los objetivos del Modelo de Control, en el personal se desarrollaron actividades de capacitación, socialización y sensibilización semanales, para involucrar a los funcionarios en la cultura de autocontrol como principio del Sistema de control Interno. El Modelo de Control Interno permitió fortalecer los lineamientos estratégicos de la entidad, se promovió el desarrollo del talento humano, el proceso de comunicación a nivel organizacional creció favorablemente, debido a que se establecieron jornadas de rendición de cuentas a la comunidad según los lineamientos establecidos por la ley. De igual forma el logro principal fue el perfeccionamiento de la Oficina de Control permitiendo establecer mecanismos de seguimiento a la gestión de la entidad, a sus procesos y al sistema de control Interno, a través de auditorías, planes de mejoramiento y revisión de la normatividad aplicable a la entidad.

---

<sup>1</sup> <http://hdl.handle.net/123456789/322>; <http://hdl.handle.net/123456789/322> Trabajos de Grado: Monografía, Servicio Social, Pasantía o Prácticas Empresariales, proyecto de grado

## <sup>2</sup> Segundo antecedente

**UNIVERSIDAD RAMON LLULL**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS DOCTORAL:** LA SOSTENIBILIDAD DE LA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UN ESTUDIO EN LOS AYUNTAMIENTOS DE ESPAÑA

Presentada por: Manuel Francisco Suárez Barraza Candidato a Doctor (PhD) en Management Science. ESADE Becario del Programa Albán. No. E05D049695MX

Programa de Becas de Alto Nivel de la Unión Europea para América Latina; Integrante del Grupo de Investigación GRACO Barcelona, diciembre de 2007.

### **Resumen**

El propósito de investigación se enmarcó y se orientó en todo momento en dos objetivos principales, el primero de ellos, fue el de aumentar la comprensión de la sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos, en las Administraciones Públicas, específicamente a nivel local. Mientras que el segundo, fue el de formular marcos o esquemas conceptuales teóricos de la sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos en las Administraciones locales. En este entendido, para poder llevar a cabo dichos objetivos se condujeron cuatro casos de estudio en Ayuntamientos españoles, los cuales se orientaron con dos enfoques metodológicos para aumentar la fiabilidad de la investigación, un caso de estudio de corte longitudinal y tres casos más, desde una lente retrospectiva. A partir de los patrones y temas encontrados y descritos en los capítulos 4 y 5, a continuación se discuten a la luz del marco conceptual dichos resultados obtenidos.

Contribución al cuestionamiento de ¿Cómo es la Mejora Continua de Procesos en una Administración local? Siguiendo la sub-pregunta de investigación planteada de ¿Cómo es la Mejora Continua de Procesos en las Administraciones locales? se puede indicar que la forma en que los Ayuntamientos analizados, conciben a la Mejora Continua de Procesos, ha evolucionado conforme ha variado su propia experiencia con el uso de la misma a lo largo de los años. De esta manera, para cada etapa evolutiva vivida por los Ayuntamientos, la Mejora Continua de Procesos afloró como una metodología de rediseño de procesos y/o como la simple aplicación de técnicas de mejora, tales como: los equipos de mejora o las 5'S relacionadas con el Kaizen. Para otros Ayuntamientos en cambio, con muchos más años de trabajo en la aplicación de la MCP, incluso se ha convertido en el elemento central de su sistema de gestión o en una estrategia vinculadora de los elementos que conforman su

---

<sup>2</sup> <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9178/Sostenibilidad-MFSB-Tesis-PhD-vf.pdf?sequence=2>

modelo de gestión. Derivado de lo anterior, es importante realizar ciertos matices de este aporte teórico encontrado, que aunque coincide con la literatura del tema en ciertos aspectos se logra diferenciar en los resultados y en las particularidades del contexto de esta investigación, en dos aspectos principales. En el primer aspecto, la Mejora Continua de Procesos estuvo condicionada al conocimiento previo que se tuvo de la misma, al momento de aplicarla, así como, a la oportunidad de aplicarla en cuanto a recursos disponibles para el esfuerzo de mejora. Y por ende, a la disponibilidad política y técnica para llevarla a cabo. Por lo tanto, en un contexto de una Administración local este tipo de particularidades no representan para nada, una tarea sencilla, debido a que la aplicación de la MCP, se encuentra limitada y circunscrita por estas particularidades u otras que puedan surgir. Por esta razón, los Ayuntamientos estudiados que lograron adaptarse de mejor manera a dichas particularidades, tuvieron la oportunidad de observar los potenciales beneficios o fallos al momento de aplicarla. Durante este proceso, cada Ayuntamiento adquirió experiencia, aprendió de los éxitos y los fracasos, y como resultado de lo mismo, la Mejora Continua de Procesos fue evolucionando, desde una visión simple (como la aplicación de una técnica o herramienta), hasta una visión más amplia y compleja como pudo ser, el mantener la MCP como el eje principal de un sistema de gestión (enfoque más estratégico). Como segundo aspecto, se puede indicar que la aplicación y evolución de la MCP en sus inicios no fue un proceso planificado. En otros términos, los Ayuntamientos no proyectaron desde el inicio, que primero se empieza con aplicaciones sencillas de la MCP para posteriormente, utilizar técnicas y herramientas más complejas y radicales (enfoque de lo simple a lo complejo). Por el contrario, de acuerdo a las evidencias encontradas, la aplicación las actividades de mejora de la MCP mantuvo en todo momento un propósito práctico, un enfoque en el que la simplicidad y la facilidad de aplicación, en la medida de lo posible, estuvo presente a lo largo de las etapas evolutivas. De hecho, de acuerdo a las evidencias encontradas, el propósito buscado por los Ayuntamientos, fue en términos simples, el de mejorar la gestión municipal de la institución, y para ello, sólo se buscó que las técnicas y herramientas de la MCP empleadas fueran adaptadas y aplicadas de manera sencilla y efectiva. Teniendo en consideración los dos aspectos anteriores, y siguiendo el marco de referencia establecido en el subíndice 2.4., del marco conceptual, a continuación se muestra la contribución de cómo es la Mejora Continua de Procesos

## 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Nacional Colombiano a través de la implementación de diferentes normas, ha pretendido generar en las entidades del Estado la aplicación de un sistema de gestión de calidad que sirva de herramienta para dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de servicios a cargo de las entidades.

En la Tabla 1-1 puede observarse la normatividad que ha sido expedida por el gobierno nacional en la búsqueda de la unificación del servicio de las entidades estatales.

Constitución Política de 1991
Ley 489 del 29 de Diciembre de 1998: por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades gubernamentales y se define el Sistema de Desarrollo Administrativo SISTEDA
Ley 872 de 2003: por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público
Decreto 4110 de 2004, por medio del cual se adopta la norma técnica de la Gestión Pública NTC GP 1000:2004
Ley 87 de 1993, por la cual se establecen las normas para el ejercicio de control interno en las entidades y organismos del Estado
Decreto 1599 de 2005, por la cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005

Fuente: Elaboración del Autor

**Tabla 1. Normatividad Expedida en Colombia – Sistema de Gestión de Calidad**

Esta legislación se centra en la realización de las actividades a través del enfoque basado en procesos, el cual gira en torno a la identificación y comprensión de los requerimientos actuales y futuros de las sociedades para prestar un mejor servicio en las entidades públicas. Para ello, se requiere la implementación de herramientas de gestión que promuevan el ejercicio de sus funciones y el logro de los objetivos en todos los niveles de las entidades públicas.

Con el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI: 2005, se lleva a cabo la implementación de una estructura que permite orientar a las entidades y organismos del Estado hacia el cumplimiento de sus objetivos a través del establecimiento de un lenguaje común y la unificación de criterios de control en el Estado.

Este enfoque concibe el Control Interno como un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad y le permite estar siempre atenta a las condiciones de satisfacción de los compromisos contraídos con la ciudadanía, garantiza la coordinación de las acciones y la fluidez de la información y comunicación, y anticipa y corrige, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el quehacer institucional (DAFP, 20061).

El MECI permite mejorar el desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las oficinas de control interno, para ello se promueve la adopción de un enfoque de operación basado en procesos, que admite un control continuo.

Igualmente con la Ley 872 de 2003, reglamentado por el Decreto 4110 de 2004, se creó el sistema de gestión de la calidad para las entidades del Estado, “como herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de servicios a cargo de las entidades (...)” (Ley 872 de 2003, Art. 1), para lo cual se tenía en cuenta la implementación de un enfoque basado en procesos y cuyo tiempo de desarrollo e implementación correspondía a un término máximo de 4 años a partir de la expedición de la reglamentación y cuyo enfoque se interrelaciona con la aplicación del MECI.

Debido al complejo proceso que conllevaba la aplicación de esta norma en las entidades públicas, fue expedida una nueva Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (Ley 872 de 2003, art. 6), la NTCGP 1000:2004, la cual determina las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad en los organismos, entidades y agentes obligados a implementarlo. Esta norma es complementaria con el Sistema de Control Interno, lo cual genera una verdadera eficiencia administrativa; aspecto que permitió al Estado realizar la primera actualización de la NTCGP 1000, expidiendo con ello la norma NTCGP 1000:2009, cuyo objetivo primordial es el de

*“facilitar la interpretación e implementación de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, así como promover su implementación conjunta con el Modelo Estándar de Control Interno y de Desarrollo Administrativo. Por tanto, esta nueva actualización, no incluye nuevos requisitos ni reduce los de la versión 2004”* (NTCGP 1000:2009, p. 7).

De igual forma conforme al artículo 15 de la ley 489 de 1998, se desarrolló el SISTEMA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO (SISTEDA) el cual *“es el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y 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”*.

El Sistema Integrado de Gestión es una herramienta para gerenciar la operación de la SDIS, transformando los derechos, capacidades, intereses y necesidades de la ciudadanía, en oportunidades equitativas para toda la población de la ciudad, mediante el desarrollo de los procesos institucionales que articulan a las diferentes dependencias en torno a las responsabilidades de la entidad como un todo.

Con base en la relevancia de la aplicación del MECI y del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades del Estado, y teniendo en cuenta las dificultades de su implementación, la Presidencia de la República mediante Decreto 2913 del 31 de julio de 2007, amplió el plazo

establecido para la adopción del Modelo estándar de Control Interno, de manera integral, hasta el 8 de diciembre de 2008.

Actualmente existen un entorno de apertura y globalización que está obligando a las organizaciones estatales y de cualquier actividad económica a replantear la gestión administrativa que se utiliza, para lograr mejores niveles de rendimiento organizacional y por consiguientes ser más competitivas y exitosas, tanto el sistema de control interno, como el sistema de gestión de calidad, son herramientas que tienen como propósito central el contribuir al fortalecimiento de la acción de las diversas organizaciones que los implementen. Por lo general estos sistemas soportan en elementos comunes, a fin de evitar que se dupliquen los esfuerzos. La complementariedad de tanto los sistemas de calidad como de control debe estar bajo dinámicas de procesos de gestión, que apunten al mejoramiento continuo, se conoce entonces que estos 3 sistemas se encuentran integrados dentro de la administración pública y están por ley de cumplimiento, pero las entidades públicas algunas tienen 1 de ellos o los 2 o los 3 pero no se articulan adecuadamente. Con base en esta problemática, la pregunta que guio el presente estudio fue: ¿porque las entidades públicas y principalmente las de salud no articulan los sistemas integrados de calidad para una mejor gestión?

**Por este motivo se busca diseñar Guía metodológica para la integración de los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones públicas del orden territorial** para que trabajen mancomunadamente para el logro específico de sus funciones y omitir así la duplicidad de acciones en ello; Es pertinente entonces basarse en un sistema con enfoque en procesos, ya que el enfoque por procesos busca eliminar las barreras funcionales de los procesos de la organización buscando corregir la estructura jerárquicas de la misma orientado así al cliente, generando el liderazgo directivo, y motivando al personal para que genere un impacto en la comunidad con resultados globales y de mejora constante.

Es necesario desarrollar una herramienta administrativa fácil precisa y objetiva para que cualquier funcionario que llega a esta dependencia (oficina de la calidad) pueda adoptar una guía práctica para la integración de los 3 sistemas que nos da la administración pública donde se le dé al administrador publico especialista en calidad una serie de herramientas que lleven a la integración de los 3 SGC (sistemas de gestión de calidad) en la administración pública y que les sirva como guía para el planteamiento de las soluciones a los diferentes problemas del orden territorial que afecta a nuestro país.

De acuerdo a lo anterior surge la pregunta

**¿COMO DESARROLLAR UNA GUIA METODOLOGICA PARA LA INTEGRACION DE LOS SISTEMAS DE GESTION EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS DEL ORDEN TERRITORIAL?**

## 6. MARCO TEORICO

### 6.1 MARCO CONCEPTUAL

#### 6.1.1 El 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, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran<sup>3</sup>. El propósito esencial del MECI es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado, para lo cual se estructura en tres grandes subsistemas, desagregados en sus respectivos componentes y elementos de control:

- **Subsistema de Control Estratégico:** agrupa y correlaciona los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas
- **Subsistema de Control de Gestión:** reúne e interrelaciona los parámetros de control de los aspectos que permiten el desarrollo de la gestión: planes, programas, procesos, actividades, procedimientos, recursos, información y medios de comunicación.
- **Subsistema de Control de Evaluación:** agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad, a través de sus diferentes mecanismos de verificación y evaluación.

#### 6.2.1 Estructura del modelo estándar de control interno

El marco conceptual del Modelo, establecido mediante el Decreto 1599 de 2005, sienta las bases conceptuales y técnicas bajo las cuales se estructura<sup>4</sup>. El gráfico que a continuación se presenta permite observar dicha estructura:



Imagen 1 Estructura sistema de control interno

#### 6.3.1 Marco legal el modelo estándar de control interno para el estado Colombiano – MECI<sup>5</sup>

<sup>3</sup> MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO DISPONIBLE EN [HTTP://WWW.SIC.GOV.CO/MODELO-ESTANDAR-DE-CONTROL-INTERNO](http://WWW.SIC.GOV.CO/MODELO-ESTANDAR-DE-CONTROL-INTERNO)

<sup>4</sup> Estructura del modelo interno disponible en:

<http://www.itm.edu.co/Data/Sites/1/SharedFiles/controlinterno/meci/mecisubistemas-1.pdf>

**Artículos 209 de la Constitución Política de 1991:** Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un Control Interno que se ejercerá en los términos que señale la Ley.

**Artículo 269 de la Constitución Política de 1991:** 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.

**Ley 87 del 29 Noviembre de 1993.** Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.

**Ley 489 del 29 diciembre de 1998:** Se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política. ( R )

**Decreto 2145 del 4 de Noviembre de 1999:** Se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las entidades y organismos de la administración pública del orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones. Modificado parcialmente por el Dec.2593 del 2000 ( R )

**Directiva presidencial 01 del 29 de Enero de 1997:** Desarrollo del Sistema del Control Interno.

**Directiva presidencial 02 del 12 de Mayo de 1994:** Desarrollo de la función de Control Interno en las entidades y organismo de la Rama Ejecutiva del orden Nacional.

**Directiva presidencial 09 del 29 de Diciembre de 1999:** Se dictan los lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción. ( R )

**Decreto 1537 del 26 de Julio del 2001:** Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993, en cuanto a los elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de Control Interno de las entidades y organismos del Estado. ( R )

**Decreto 188 de 2001:** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de Control Interno. (Únicamente para R)

**Decreto 1826 del 3 de Agosto de 1994:** Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993, y establece que al más alto nivel la creación de la Oficina de Control Interno bajo dependencia directa del representante legal y establece la obligatoriedad de organizar en cada entidad al más alto nivel jerárquico, un comité del sistema de Control Interno.

**Ley 42 del 26 de Enero de 1993:** Sobre la organización del Control Fiscal, Financiero y los organismos que lo ejercen.

---

<sup>5</sup> Marco legal disponible en : [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=579](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=579)

**Decreto 1599 de mayo 20 de 2005:** Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005. ( R )

**Circular No. 02 de 2005.** Nuevo modelo estándar de Control Interno para entidades del estado colombiano – MECI: 1000:2005.

**Circular No. 03 de 2005.** Lineamientos generales para la implementación del modelo estándar de control interno para el estado colombiano – MECI 1000: 2005.

**Circular No. 06 de 2005.** Implementación del sistema de gestión de la calidad en las entidades del estado obligadas por la Ley 872 de 2003, su Decreto 4110 de 2004 y la norma técnica de calidad para la gestión pública.

**NOTA:** Las Leyes 87 de 1993 y 489 de 1998, le corresponde fijar las políticas en materia de Control Interno con apoyo y coordinación del Consejo Asesor del Gobierno Nacional, en las entidades del orden Nacional, Territorial, Órganos consultivos que ha recomendado establecer y adoptar un Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 para las entidades obligadas del Estado, el cual proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación, permitiendo desarrollar, implementar y mantener en operación el SISTEMA DE CONTROL INTERNO, establecido en las leyes antes citadas, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.

### **6.3.2 Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano- MECI 2013-**

El diseño e implementación del Modelo Estándar de Control Interno, requiere determinar criterios generales para su implementación y fortalecimiento; lo anterior implica observar una serie de pautas o directrices que faciliten el desarrollo del Sistema de Control Interno a través del Modelo Estándar de Control Interno MECI, partiendo del conocimiento de la entidad y teniendo en cuenta la naturaleza de la misma, su estructura, su tamaño, y sus particularidades, con el fin de identificar claramente los roles y responsabilidades de quienes liderarán y participarán activamente en el proceso.

Imagen 2 Estructura del modelo estándar de control interno



Elaboración equipo DAFP

Dicho modelo se estructura de la siguiente manera:

- Dos (2) módulos: Modulo de Control de Planeación y Gestión, Modulo de Evaluación y Seguimiento.
- Seis (6) componentes: Talento Humano, Direccionamiento Estratégico, Administración del Riesgo de los Procesos, Autoevaluación Institucional, Auditoría Interna y Planes de Mejoramiento.
- Trece (13) elementos: Acuerdos, Compromisos o Protocolos éticos, Desarrollo del Talento Humano, Planes y Programas, Modelo de Operación por Procesos, Estructura Organizacional, Indicadores de Gestión, Políticas de Operación, Políticas de Administración del Riesgo, Identificación del Riesgo, Análisis y Valoración del Riesgo, Autoevaluación, Auditoría Interna y Planes de Mejoramiento.
- Un eje transversal enfocado a la información y comunicación.

### 6.3.2.1 Roles y Responsabilidades dentro del MECI

MÓDULO	COMPONENTE	ELEMENTO	RESPONSABLE	NORMATIVIDAD
<b>Control de Planeación y Gestión</b>	Talento Humano	Acuerdos Compromisos o Protocolos Éticos	Comité de Coordinación de Control Interno. Equipo MECI. Representante de la Dirección	Ley 190 de 1995. Decreto Ley 1567 de 1998, artículo 24. Ley 734 de 2002. Decreto 1227 de 2005, artículo 75, numeral 4. Actos administrativos expedidos en la entidad.
		Desarrollo del Talento Humano	Comité de Coordinación de Control Interno. Equipo MECI. Representante de la Dirección Servidores asignados al proceso de acuerdo con el Modelo de Operación.	Decreto Ley 1567 de 1998. Resolución 415 de 2003. Ley 909 de 2004. Decreto 770 de 2005. Decreto 785 de 2005. Decreto 1227 de 2005. Decreto 2772 de 2005. Decreto 2539 de 2005. Decreto 4665 de 2007
	Direccionamiento Estratégico	Planes y Programas	Comité de Coordinación de Control Interno. Equipo MECI Representante de la Dirección	Constitución Política de Colombia, artículo 339. Decreto 841 de 1990 (Reglamentario de la Ley 38 de 1989), artículos 2, 5, 7, 22, 26, 28, 32, 34. Ley 87 de 1993, artículo 4. Ley 152 de 1994, artículos: 3, 4, 5, 6, 27, 31 y 49. Ley 190 de 1995, artículo 48. Decreto 111 de 1996, artículos 8, 9 y 68. Ley 489 de 1998. El Decreto 2345 de 1998, artículo 12. Plan Nacional y Planes Territoriales de Desarrollo Decreto 2482 de 2012 (Modelo Integrado de Planeación y Gestión)
		Modelo Operación por Procesos	Equipo MECI y servidores asignados al proceso de acuerdo con el Modelo de Operación Equipo MECI y servidores involucrados en el desarrollo de cada proceso	Decreto 1537 de 2001 Ley 872 de 2003. Decreto 4405 de 2008. Norma técnica de Calidad NTCQP 1000:2004 Decreto 3622 de 2005
		Estructura Organizacional	Comité de Coordinación de Control Interno. Equipo MECI. Responsable: Representante de la Dirección.	Ley 87 de 1993. Ley 489 de 1998, Capítulo XI. Ley 909 de 2004. Decreto 770 de 2005. Decreto 785 de 2005. Decreto 1227 de 2005. Decreto 2772 de 2005. Decreto 2539 de 2005. Decreto 3622 de 2005 Actos administrativos expedidos en la entidad.
		Indicadores de Gestión	Comité de Coordinación de Control Interno. Equipo MECI y servidores asignados al proceso de acuerdo con el Modelo de Operación. Directivo responsable del proceso	
		Políticas de Operación	Equipo MECI Servidores responsables asignados, de acuerdo con el Modelo de Operación. Comité de Coordinación de Control Interno.	Ley 87 de 1993, artículo 4. Normas de Control Interno Contable.
	Administración del Riesgo	Políticas de Administración del Riesgo Identificación del Riesgo Análisis y Valoración del Riesgo	Equipo MECI Servidores asignados a cada proceso de acuerdo con el Modelo de Operación. Representante de la Dirección Comité de Coordinación de Control Interno.	Ley 87 de 1993. Ley 489 de 1998. Decreto 1537 de 2001, artículo 4

<b>Control de Evaluación y Seguimiento</b>	Autoevaluación Institucional		Equipo MECI. Representante de la Dirección. Comité de Coordinación de Control Interno.	Ley 87 de 1993 Ley 489 de 1998.
	Auditoría Interna		Oficina de Control Interno, Auditoría Interno o quien haga sus veces.	Ley 87 de 1993. Decreto 1826 de 1994. Decreto 1537 de 2001. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.
	Planes de Mejoramiento	Institucional (Procesos)	Representante Legal Servidores responsables de los procesos.	
Individual		Representante de la Dirección Equipo MECI.	Ley 909 de 2005.	
<b>Transversal</b>	Información y Comunicación	Ingreso (Recepción de Información)	Comité de Coordinación de Control Interno. Equipo MECI Representante de la Dirección Servidores asignados al proceso de acuerdo con el Modelo de Operación.	Ley 87 de 1993, artículos 1 y 2. Ley 134 de 1994. Ley 190 de 1995. Ley 594 de 2000. Ley 489 de 1998. Ley 850 de 2003. Ley 962 de 2005 Decreto Reglamentario 4669 de 2005 Decreto 019 de 2012 Decreto 2641 de 2012 Actos administrativos expedidos en la entidad.
		Salida (Emisión de información)		

Tabla 2. Roles y Responsabilidades dentro del MECI

### 6.4.1 La Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009

<sup>6</sup>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.

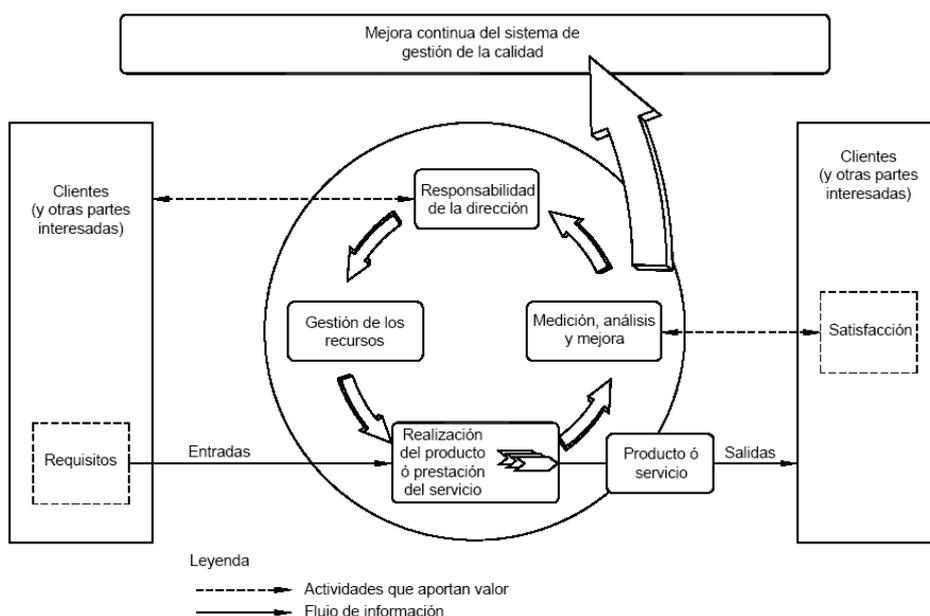
La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí.

Un enfoque de este tipo enfatiza sobre la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de requisitos
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y la eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se ilustra en la figura 1 muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca del cumplimiento de la entidad con respecto a sus requisitos.

De manera adicional puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como “Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA). PHVA puede describirse como: Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados



**Imagen 3. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.**

<sup>6</sup> Norma técnica de calidad en la gestión pública; disponible en [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=628](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=628)

### **6.5.1 Marco legal**

El 30 de diciembre de 2003 el Congreso de la República expidió la Ley 872 por medio de la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. Esta Ley establece en su artículo 6º la obligatoriedad para el Gobierno Nacional de reglamentarla, mediante la expedición de una Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

En desarrollo de dicha Ley, el Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004, adopta en primera instancia la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004 desarrollada en base a los contenidos de la norma ISO 9001:2000, la cual debe ser implementada por las entidades obligadas, en un plazo máximo de cuatro años, contados a partir de la fecha de expedición del Decreto.

El anterior decreto fue modificado el 18 de noviembre de 2009 a través del decreto 4485 de 2009, el cual actualiza la norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2009, y les da un año desde la expedición del mencionado decreto para realizar los ajustes para adoptar la nueva versión.

Ley 872 de 2003 como sus decretos reglamentarios son coherentes con el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Nacional, el cual tiene entre sus objetivos fundamentales la Renovación de la Administración Pública.

<b>Norma Técnica de Sistema de Gestión de la Calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Requisitos</b>		<b>Normatividad relacionada</b>
<b>Tema</b>	<b>Numeral</b>	
Introducción	1	
Generalidades	1.1	
Principios de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios	1.2	
Compatibilidad con otros Sistemas de Gestión	1.3	
Objeto y campo de aplicación	2	
Objeto	2.1	
Aplicación	2.2	
Términos y definiciones	3	
Sistema de Gestión de la Calidad	4	
Requisitos generales	4.1	
Gestión documental	4.2	Ley 594 de 2000 Decreto Nacional 4124 de 2004 Decreto Nacional 998 de 1997 Acuerdo 07 de 1994 del Archivo General de la Nación Acuerdo 09 de 1995 del Archivo General de la Nación Acuerdo 56 de 2000 del Archivo General de la Nación Acuerdo 60 de 2001 del Archivo General de la Nación Acuerdo 38 de 2002 del Archivo General de la Nación Acuerdo 39 de 2002 del Archivo General de la Nación Acuerdo 41 de 2002 del Archivo General de la Nación Acuerdo 42 de 2002 del Archivo General de la Nación Acuerdo 27 de 2006 del Archivo General de la Nación
Generalidades	4.2.1	
Manual de la calidad	4.2.2	
Control de documentos	4.2.3	Ley 594 de 2000 Acuerdo 07 de 1994 del Archivo General de la Nación Acuerdo 09 de 1995 del Archivo General de la Nación Acuerdo 56 de 2000 del Archivo General de la Nación Acuerdo 60 de 2001 del Archivo General de la Nación Acuerdo 38 de 2002 del Archivo General de la Nación

**Tabla 3. Normatividad asociada con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad**

Tabla 3 Continuación

Norma Técnica de Sistema de Gestión de la Calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Requisitos		Normatividad relacionada
Tema	Numeral	
Control de documentos	4.2.3	Acuerdo 39 de 2002 del Archivo General de la Nación Acuerdo 41 de 2002 del Archivo General de la Nación Acuerdo 42 de 2002 del Archivo General de la Nación Acuerdo 27 de 2006 del Archivo General de la Nación
Control de los registros	4.2.4	
Responsabilidad de la dirección	5	Ley 87 de 1993
Compromiso de la dirección	5.1	Ley 87 de 1993
Enfoque al cliente	5.2	Ley 142 de 1994 Ley 689 de 2001
Política de la calidad	5.3	
Planificación	5.4	Ley 87 de 1993
Objetivos de la calidad	5.4.1	Ley 152 de 1994
Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	5.4.2	Ley 1151 de 2007 Decreto 1826 de 1994 Decreto 2145 de 1999 artículo 12 Decreto 1537 de 2001 Decreto 1599 de 2005
Responsabilidad, autoridad y comunicación	5.5	Ley 489 de 1998
Responsabilidad y autoridad	5.5.1	Ley 489 de 1998 Ley 87 de 1993
Representante de la dirección	5.5.2	
Comunicación interna	5.5.3	
Revisión por la dirección	5.6	Ley 489 de 1998
Generalidades	5.6.1	
Información para la revisión	5.6.2	
Resultados de la revisión	5.6.3	
Gestión de los recursos	6	Ley 152 de 1994 Norma orgánica de presupuesto Decreto 111 de 1996 Ley 136 de 1994 Ley 617 de 2000 Ley 819 de 2003 Ley 1260 de 2008 Decreto 1333 de 1986 Decreto 2806 de 2000 Decreto 4730 de 2005 Decreto 1957 de 2007
Provisión de recursos	6.1	
Talento humano	6.2	Artículo 122 y 53 de la Constitución Política
Generalidades	6.2.1	Ley 443 de 1998
Competencia, toma de conciencia y formación	6.2.2	Ley 142 de 1994 Ley 689 de 2001 Ley 909 de 2004 Decreto 1567 de 1998 Decreto 1227 de 2005 Decreto 770 de 2005 Decreto 785 de 2005 Decreto 2772 de 2005 Decreto 765 de 2005 Decreto 3626 de 2005

Norma Técnica de Sistema de Gestión de la Calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Requisitos		Normatividad relacionada
Tema	Numeral	
Competencia, toma de conciencia y formación		Decreto 775 de 2005 Decreto 780 de 2005 Decreto 790 de 2005
Infraestructura	6.3	
Ambiente de trabajo	6.4	
Realización del producto y/o prestación del servicio	7	Ley que establece las funciones de la entidad
Planificación de la realización del producto y/o prestación del servicio	7.1	
Procesos relacionados con el cliente	7.2	
Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio	7.2.1	Ley 962 de 2005 Decreto 4669 de 2005 Decreto 1151 de 2008 Decreto 1879 de 2008
Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio	7.2.2	
Comunicación con el cliente	7.2.3	Ley 962 de 2005 Decreto 4669 de 2005, Decreto 1151 de 2008, Decreto 1879 de 2008 Ley 190 de 1995, Art. 54 y 55 Decreto 2232 de 1995, Art. 8º y 9º
Diseño y desarrollo	7.3	
Planificación del diseño y desarrollo	7.3.1	
Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	7.3.2	
Resultados del diseño y desarrollo	7.3.3	
Revisión del diseño y desarrollo	7.3.4	
Verificación del diseño y desarrollo	7.3.5	
Validación del diseño y desarrollo	7.3.6	
Control de los cambios del diseño y desarrollo	7.3.7	
Adquisición de bienes y servicios	7.4	Ley 80 de 1993. Ley 142 de 1994 Ley 689 de 2001
Proceso de adquisición de bienes y servicios	7.4.1	Decreto 2170 de 2000 Ley 1150 de 2007 Decreto 066 de 2008 Decreto 2474 de 2008 Decreto 4828 de 2008 Decreto 2025 de 2009 Decreto 2447 de 2009 Decreto 3576 de 2009
Información de la adquisición de bienes y servicios	7.4.2	
Verificación de los productos y/o servicios contratados	7.4.3	
Producción y prestación del servicio	7.5	
Control de la producción y de la prestación del servicio	7.5.1	
Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio	7.5.2	
Identificación y trazabilidad	7.5.3	

Tabla A.1. (Final)

Norma Técnica de Sist para la rama ejecutiv entidades prestadoras de servicios. requisitos		cionada
Tema	Numeral	
Propiedad del cliente	7.5.4	
Preservación del producto y/o servicio	7.5.5	
Control de los equipos de seguimiento y de medición	7.6	Decreto 2269 de 2008 Capítulo V
Medición, análisis y mejora	8	
Generalidades	8.1	
Seguimiento y medición	8.2	Ley 152 de 1994
Satisfacción del cliente	8.2.1	Ley 190 de 1995, Art. 54 y 55 Decreto 2232 de 1995, Art. 8º y 9º
Auditoría interna	8.2.2	Ley 87 de 1993
Seguimiento y medición de los procesos	8.2.3	Ley 489 de 1998
Seguimiento y medición del producto y/o servicio	8.2.4	Ley 489 de 1998
Control del producto y/o servicio no conforme	8.3	
Análisis de datos	8.4	
Mejora	8.5	Ley 152 de 1994
Mejora continua	8.5.1	Ley 87 de 1993
Acción correctiva	8.5.2	Ley 87 de 1993
Acción preventiva	8.5.3	Ley 87 de 1993

## 6.6. SISTEDA

El Sistema de Desarrollo Administrativo es un conjunto de políticas, Estrategias, metodologías, técnicas y 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. El Sistema de Desarrollo Administrativo establecido en la ley 489 de 1998, está orientado hacia el fortalecimiento de la capacidad y el desempeño institucional, con el objeto de lograr que las entidades y sectores administrativos planifiquen su gestión, y por esta vía puedan cumplir de manera efectiva sus metas y misión.

<sup>7</sup>Este Sistema se ha venido estableciendo mediante la aplicación de las políticas de desarrollo administrativo, que ha formulado el Departamento Administrativo de la Función Pública, por parte de los sectores administrativos y de sus correspondientes redes institucionales. Los fundamentos, operatividad y responsables del Sistema se encuentran establecidos en el decreto 3622 de 2005.

El Sistema se encuentra enmarcado en las siguientes políticas:

- Desarrollo del Talento Humano Estatal
- Gestión de la Calidad
- Democratización de la Administración Pública
- Moralización y Transparencia en la Administración Pública
- Rediseños Organizacionales.

### 6.6.1 Marco legal

#### **Constitución Política de Colombia. Artículo 209.**

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.

#### **Constitución Política de Colombia. Artículo 339.**

Habrà un Plan Nacional de Desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional. En la parte general se señalarán los propósitos y objetivos nacionales de largo plazo, las metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el gobierno. El plan de inversiones públicas contendrá los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión pública nacional y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución. Las

---

<sup>7</sup> SISTEDA Documento en ppt disponible para su descarga en [https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CC0QFjAC&url=http%3A%2F%2Fimpuestos.shd.gov.co%2Fportal%2Fpage%2Fportal%2Fportal\\_internet\\_sdh%2Fnuestra\\_entidad%2Fsig\\_ins%2FSistema%2520de%2520Desarrollo%2520Administrativo%2520-%2520SISTEDA%2Fsistema2.pps&ei=lvCaU\\_nBMPjMsQSup4KAAw&usg=AFQjCNGbB9Gh8K-0wXG0ONOkzOVX80PzRg&sig2=sgt3FuG\\_Y2NUsTyMqnMSFw](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CC0QFjAC&url=http%3A%2F%2Fimpuestos.shd.gov.co%2Fportal%2Fpage%2Fportal%2Fportal_internet_sdh%2Fnuestra_entidad%2Fsig_ins%2FSistema%2520de%2520Desarrollo%2520Administrativo%2520-%2520SISTEDA%2Fsistema2.pps&ei=lvCaU_nBMPjMsQSup4KAAw&usg=AFQjCNGbB9Gh8K-0wXG0ONOkzOVX80PzRg&sig2=sgt3FuG_Y2NUsTyMqnMSFw)

entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el gobierno nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley. Los planes de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones de mediano y corto plazo.

**LEY 489 DE 1998 (diciembre 29)** - Diario Oficial No. 43.464, de 30 de diciembre de 1998.

“Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.” - Capítulo IV. Sistema de Desarrollo Administrativo, Capítulo X. Estructura y Organización de la Administración Pública y Capítulo XV. Control Administrativo.

**Decreto 2740 de 2001** (Diciembre 20): Por el cual se adoptan las Políticas de Desarrollo Administrativo y se reglamenta el Capítulo 4º de la Ley 489 de 1998.

**Decreto 3622** del 10 de octubre de 2005: Derogó el Decreto 2740 del 2001. Por medio de este Decreto se adoptan las Políticas de Desarrollo Administrativo y se reglamenta el artículo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo. Se establece el ámbito de aplicación, definiciones, políticas, instancias de participación y la operatividad de dicho Sistema.

**Acuerdo Número 018 de 2008:** “Por medio del cual se adopta el Sistema de Desarrollo Administrativo en el municipio de Sogamoso, se conforma el Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo del nivel central y descentralizado del mismo y se regulan los fundamentos del Sistema de Desarrollo Administrativo y se dictan otras disposiciones”.

**Decreto Número 304 del 2008:** “Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta en el municipio de Sogamoso el adecuado cumplimiento del capítulo 4 de la Ley 489 de 1998 y lo ordenado por el Acuerdo número 018 de 2008 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo”.

**DECRETO NACIONAL 2482 DE 2012** (Diciembre 3) - Diario Oficial 48634 de diciembre 3 de 2012 “Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión”.

## **6.7 COMPARACIÓN ENTRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.**

Según la constitución política colombiana, en el artículo 209 indica “la función administrativa está al servicio de los intereses generales” así como el artículo 269 afirma: “en las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza sus funciones, métodos y procedimientos de control interno” bajo estas premisas se encuentra que el sistema de control interno y el sistema de gestión de la calidad están amparadas de la siguiente forma:

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</b>
<b>Ley 87 de 1993</b> Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades del estado y se dictan otras disposiciones.	<b>Ley 872 de 2003</b> Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios
<b>Decreto 1599 de 2005</b> Por el cual se adopta el modelo estándar de control interno para el estado colombiano MECI 1000:2005	<b>Decreto 4110 de 2004</b> Por el cual se reglamenta la ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004
	<b>Decreto 4485 de 2009</b> Por medio del cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009

1993  
(Ley 87)

**Tabla 4 Comparación entre sistemas**

• Sistema de Control Interno: Busca que todas las actividades, operaciones y actuaciones del sector público, así como la administración de la información y de los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales y de acuerdo con las metas y objetivos propuestos.

(Ley 872)

SGC: Busca dirigir y evaluar el desempeño Institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios prestados por las entidades. El sistema de gestión de la calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente.

Estos sistemas buscan el acercamiento con el ciudadano, la administración pública al alcance del pueblo y claro está, que se cumplan los fines propuestos con eficiencia, eficacia y calidad.

Ambos sistemas buscan contribuir al fortalecimiento de los procesos y optimización en el uso de los recursos dados por las entidades; tanto el MECI como la Norma Técnica reconocen que para su diseño e implementación es necesario tener en cuenta el marco legal aplicable para las entidades, en este caso las entidades de salud, el tamaño, estructura de la entidad, el entorno y los riesgos asociados; los productos y/o servicios que se pretenden proporcionar y los objetivos sociales, generales y particulares bajo los procesos empleados.

**GENERALIDADES.**

**MECI**

**NTCGP1000**

**Objeto:** Orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado.

**Objeto:** Mejorar el desempeño y capacidad de las entidades para proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Proporcionar una estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación, orientando a la entidad hacia el logro de sus objetivos y su contribución a los fines esenciales del Estado.

Permite dirigir y evaluar el desempeño Institucional en términos de calidad y satisfacción social en el desarrollo de su función.

Tres (3) Principios

Diez (10) Principios

Estructura: 3 Subsistemas, 9 componentes y 29 elementos que lo desarrollan

Numerales

**6.7.1 Relación entre conceptos de las dos normativas**

CONCEPTO MECI	CONCEPTO NTCGP1000	OBSERVACIONES
Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.	Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar Valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.	El concepto es entendido de la misma manera para ambas herramientas.
Procedimiento: Conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de tareas requeridas para cumplir con	Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.	Para ambas herramientas el concepto se relaciona con el quehacer y la forma detallada de realizar un

las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la entidad pública.	NOTA Es recomendable que los procedimientos definan, como mínimo: quién hace qué, dónde, cuándo, porqué y cómo.	proceso.
Se asocia con términos como ciudadano y comunidad.	Cliente: Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio. NOTA: El término cliente incluye a los destinatarios, usuarios o beneficiarios.	Para efectos de la armonización es pertinente el uso del término CIUDADANO, que incluye a los destinatarios, usuarios o beneficiarios.
Se asocia al estilo de dirección y se constituye en la forma adoptada por el nivel directivo para guiar u orientar las acciones de la entidad hacia el cumplimiento de su misión.	Alta Dirección: Persona o grupo de personas, del máximo nivel jerárquico que dirigen y controlan una entidad.	Ambos conceptos se relacionan.
Auditoría Interna: Elemento de control que permite realizar un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de una entidad pública, permite emitir juicios basados en evidencias sobre los aspectos más relevantes de la gestión, resultados obtenidos y satisfacción de los diferentes grupos de interés.	Auditoría Interna: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias que, al evaluarse de manera objetiva, permiten determinar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad con los requisitos establecidos y que se ha implementado y se mantiene de manera eficaz, eficiente y efectiva.	La Norma Técnica revisa la conformidad del sistema respecto de los numerales. El MECI plantea la evaluación independiente con alcance en 3 aspectos: Cumplimiento de normatividad, logro de objetivos misionales y de gestión y resultados con el fin de determinar la economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.
Eficiencia: Determina la productividad con la cual se administran los recursos para la obtención de los resultados del proceso.	Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.	El concepto aplica igual para ambos.
Eficacia: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos definido en el modelo de operación por procesos.	Eficacia: Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.	El concepto aplica igual para ambos.
Efectividad (impacto): Mide la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía o partes interesadas.	Efectividad: Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles	El concepto aplica igual para ambos.
Indicadores: Elemento de control conformado por el conjunto de mecanismos	Indicadores: Se establecen para asegurar que la entidad realiza mediciones para	El concepto aplica igual para ambos.

necesarios para la evaluación de la gestión de toda la entidad pública. Se plantea como las mediciones que permiten observar la situación y tendencias de cambio generadas en relación con el logro de los objetivos y metas.	evaluar y monitorear el desempeño de sus procesos, facilitando la gestión interna de estos y el seguimiento por parte de los clientes y las partes interesadas.	
Riesgo: Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de los objetivos.	Riesgo: Toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda afectar el desarrollo normal de las funciones de la entidad y el logro de sus objetivos.	El concepto aplica igual para ambos.

**Tabla 5 Relación entre conceptos de las dos normativas**

6.7.2 Cuadro comparativo entre la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública y el Modelo Estándar de Control Interno Actualizado<sup>8</sup>

NTCGP 1000:2009		MECI:2009			LEY 489 de 1998
Título	Numeral	Subsistema	Componente	Elementos	Artículos
Sistema de Gestión de la Calidad	4				
Requisitos generales	4.1	Control Estratégico	Direccionamiento Estratégico		Artículo 17, numeral 6 Artículo 18
			Administración del riesgo	Valoración del riesgo	
		Control de gestión	Información	Información primaria	
				Información secundaria	
			Sistemas de Información		
Gestión documental	4.2	Control de gestión	Actividades de control Información		
Generalidades	4.2.1				
Manual de la calidad	4.2.2				
Control de documentos	4.2.3				
Control de los registros	4.2.4				
Responsabilidad de la dirección	5				
Compromiso de la dirección	5.1	Control Estratégico	Ambiente de control	Estilo de dirección	
			Direccionamiento Estratégico	Estructura organizacional	
		Control de gestión	Comunicación pública	Comunicación organizacional	
Enfoque al cliente	5.2	Control Estratégico	Direccionamiento Estratégico		Artículo 17, numeral 7 Artículo 11
Política de la calidad	5.3	Control Estratégico	Direccionamiento Estratégico		Artículo 17, parágrafo 1º
			Ambiente de control	Acuerdos éticos, compromisos y protocolos éticos	
		Control de gestión	Actividades de control	Políticas de operación	
Planificación	5.4	Control de gestión	Direccionamiento Estratégico		
Objetivos de la calidad	5.4.1				
Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	5.4.2				
Responsabilidad, autoridad y comunicación	5.5	Control Estratégico	Direccionamiento Estratégico	Estructura organizacional	
Responsabilidad y autoridad	5.5.1			Estilo de dirección	

<sup>8</sup> NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA NTCGP 1000:2009

Continúa...

NTCGP 1000:2009		MECI:2005			LEY 489 de 1998	
Título	Numeral	Subsistema	Componente	Elementos	Artículos	
Representante de la dirección	5.5.2					
Comunicación interna	5.5.3	Control de gestión	Comunicación pública	Comunicación organizacional		
Revisión por la dirección	5.6	Control Estratégico				
Generalidades	5.6.1					
Información para la revisión	5.6.2	Control Estratégico	Administración del riesgo			
		Control de evaluación	Evaluación Independiente			
			Autoevaluación	Autoevaluación del control		
				Autoevaluación de la gestión		
Resultados de la revisión	5.6.3	Control de evaluación	Planes de mejoramiento			
Gestión de los recursos	6					
Provisión de recursos	6.1	Control Estratégico	Direccionamiento Estratégico	Planes y programas		
Talento humano	6.2	Control Estratégico	Ambiente de control	Desarrollo del talento humano		
Generalidades	6.2.1					
Competencia, toma de conciencia y formación	6.2.2					
Infraestructura	6.3	Control de gestión	Información	Sistemas de información		
Ambiente de trabajo	6.4	Control Estratégico	Direccionamiento Estratégico	Planes y programas	Artículo 17, numeral 10	
Realización del producto y/o prestación del servicio	7					
Planificación de la realización del producto y/o prestación del servicio	7.1	Control Estratégico	Direccionamiento Estratégico			
Procesos relacionados con el cliente	7.2					
Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio	7.2.1	Control de gestión	Información	Información primaria		
Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio	7.2.2	Control de gestión	Actividades de control	Políticas de operación		

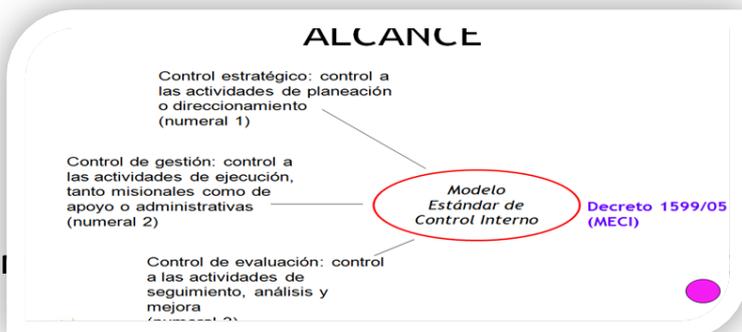
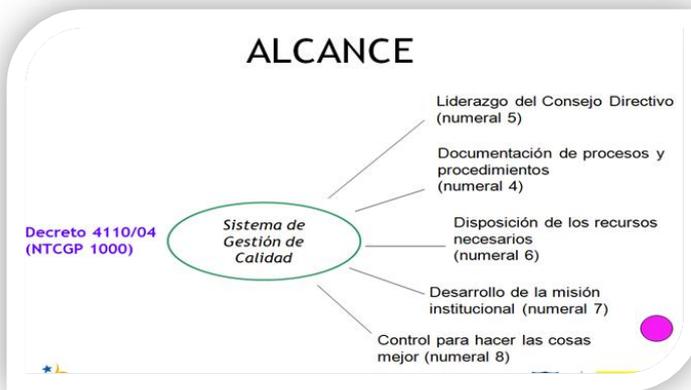
NTCGP 1000:2009		MECI:2005			LEY 489 de 1998
Título	Numeral	Subsistema	Componente	Elementos	Artículos
Comunicación con el cliente	7.2.3	Control de gestión	Información	información primaria	Artículo 17, numeral 11 y 12
			Comunicación pública	Medios de comunicación	
				Comunicación informativa	
Diseño y desarrollo	7.3	Control Estratégico	Direccionamiento estratégico		
		Control de gestión	Actividades de control		
Planificación del diseño y desarrollo	7.3.1				
Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	7.3.2				
Resultados del diseño y desarrollo	7.3.3				
Revisión del diseño y desarrollo	7.3.4				
Verificación del diseño y desarrollo	7.3.5				
Validación del diseño y desarrollo	7.3.6				
Control de los cambios del diseño y desarrollo	7.3.7				
Adquisición de bienes y servicios	7.4	Control Estratégico	Direccionamiento Estratégico	Planes y programas	
		Control de gestión	Comunicación pública	Comunicación informativa	
			Actividades de control	Controles	
Proceso de adquisición de bienes y servicios	7.4.1				
Información de la adquisición de bienes y servicios	7.4.2				
Verificación de los productos y/o servicios contratados	7.4.3				
Producción y prestación del servicio	7.5	Control de gestión	Actividades de control		
		Control de evaluación	Autoevaluación		
Control de la producción y de la prestación del servicio	7.5.1				Artículo 17, numeral 8
Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio	7.5.2				

NTCGP 1000:2009		MECI:2005			LEY 489 de 1998
Título	Numeral	Subsistema	Componente	Elementos	Artículos
Identificación y trazabilidad	7.5.3				
Propiedad del cliente	7.5.4				
Preservación del producto	7.5.5				
Control de los equipos de seguimiento y de medición	7.6	Control de gestión	Actividades de control	Controles	
Medición, análisis y mejora	8				Artículo 17, numeral 6 y 9
Generalidades	8.1	Control de evaluación			
Seguimiento y medición	8.2				
Satisfacción del cliente	8.2.1	Control de gestión	Información	información primaria	
Auditoría interna	8.2.2	Control de evaluación	Evaluación independiente	Auditoría interna	
Seguimiento y medición de los procesos	8.2.3	Control de evaluación	Autoevaluación	Autoevaluación de la gestión	Artículo 17, numeral 12
				Autoevaluación del control	
		Control de gestión	Actividades de control	Indicadores	
			Comunicación pública	Medios de comunicación	
			Comunicación informativa		
Seguimiento y medición del producto y/o servicio	8.2.4	Control de evaluación	Autoevaluación	Autoevaluación del control	
Control del producto y/o servicio no conforme	8.3	Control de gestión	Actividades de control	Controles	
Análisis de datos	8.4	Control de gestión	Información	información secundaria	
Mejora	8.5				
Mejora continua	8.5.1	Control de evaluación	Planes de mejoramiento	Planes de mejoramiento por proceso	Artículo 17, numeral 5
				Planes de mejoramiento institucional	
				Planes de mejoramiento individual	

NTCGP 1000:2009		MECI:2005			LEY 489 de 1998
Título	Numeral	Subtema	Componente	Elementos	Artículos
Acción correctiva	8.5.2	Control de evaluación	Planes de mejoramiento		
		Control de gestión	Actividades de control	Controles	
Acción preventiva	8.5.3	Control de evaluación	Planes de mejoramiento		
		Control de gestión	Actividades de control	Controles	

Tabla 6 comparación entre la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública y el Modelo Estándar de Control Interno Actualizado

### 6.7.3 Mapas conceptuales del SITEDA, MECCI Y NTCGP



6.8 I

### **6.8.1 Modelo Malcolm Baldrige**

El modelo estadounidense de excelencia es el formado por los criterios del Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige (MBNQA, Malcolm Baldrige National Quality Award). Los criterios establecidos por la ley fundadora hacían referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y que hubieran demostrado una gestión de la calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa.

El modelo Malcolm Baldrige<sup>9</sup> establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la que construir las estrategias clave. Estas estrategias tienen que estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés. El espíritu del modelo toma forma con los criterios y subcriterios, que a continuación pasan a analizarse.

#### **6.8.1.1 Estructura y criterios**

La evaluación de las organizaciones candidatas al MBNQA se basa en sus logros y mejoras en siete áreas, conocidas como los criterios Malcolm Baldrige para la excelencia en la gestión. Estos criterios también son una herramienta útil para las empresas que desean llevar a cabo una autoevaluación y para proporcionar una retroalimentación a las organizaciones candidatas.

Los criterios en los que se fundamenta el modelo Malcolm Baldrige pretenden mejorar la competitividad de las organizaciones estadounidenses en tres sentidos:

- Ayudar a mejorar las prácticas del desempeño organizativo, las capacidades y los resultados.
- Facilitar la comunicación y compartir la información sobre las mejores prácticas entre las organizaciones estadounidenses de todos los tipos.
- Servir como herramienta de trabajo para la comprensión y la gestión del desempeño y para guiar la planificación de la organización y las oportunidades de aprendizaje.

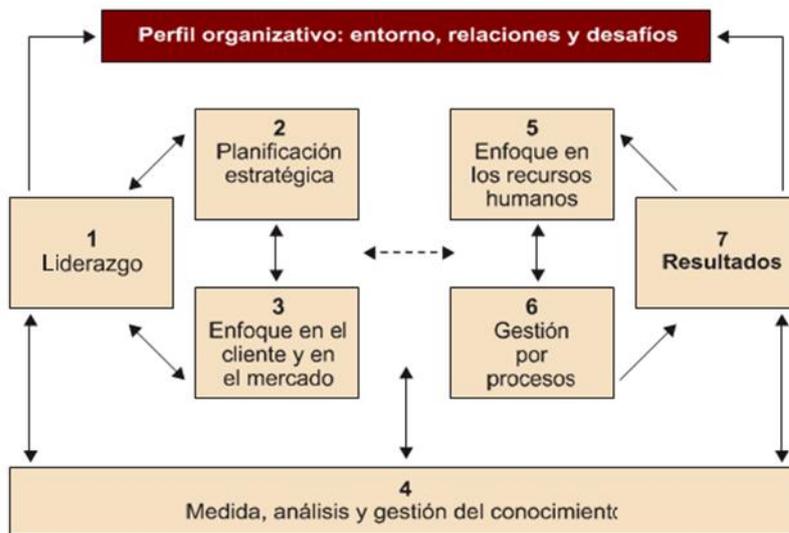
Estos criterios nacieron con un triple objetivo:

- Entrega de valor, siempre en proceso de mejora, a los consumidores y grupos de interés, de modo que se contribuye a la sostenibilidad de la organización.
- Mejora de la eficacia general de la organización y de sus capacidades.
- Aprendizaje organizativo y personal.

---

<sup>9</sup> Modelo Malcolm B. y su influencia en América Latina; disponible en <http://www.isotools.org/2012/08/14/el-modelo-malcolm-baldrige-y-su-influencia-en-america/>

Imagen 5. Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA) de excelencia en la gestión



Están basados en seis áreas del desempeño organizativo:

- Resultados del producto y servicio.
- Resultados orientados a los clientes.
- Resultados financieros y de mercado.
- Resultados de los recursos humanos.
- Resultados de la eficacia organizativa.
- Resultados del liderazgo y de la responsabilidad social.

De este modo, se pretende que las estrategias se desarrollen de una manera equilibrada.

- Son no prescriptivos y adaptables. Difieren entre organizaciones y cambian a la vez que las necesidades y las estrategias de la organización evolucionan.
- Apoyan una perspectiva del sistema que persigue la alineación de los objetivos de la organización.
- Apoyan un diagnóstico basado en los objetivos. De este modo, el diagnóstico alcanzado por las organizaciones que aplican este modelo se convierte en una útil herramienta de gestión que señala a la organización sus fortalezas y las oportunidades de mejora en relación con los 19 requisitos orientados al desempeño en los que se basa el modelo.

### 6.8.1.2 Descripción de los criterios

#### Criterio1.Liderazgo (120 puntos)

*“La categoría de liderazgo examina cómo los líderes seniors de la organización la guían y sostienen. También se examina el gobierno de la organización y cómo la organización gestiona sus responsabilidades éticas, legales y con la comunidad.”*

Con este criterio, se evalúa cómo los líderes seniors guían y sostienen a la organización y establecen su visión, los valores y las expectativas del desempeño. Se presta atención a cómo los líderes se comunican con sus empleados, desarrollan a futuros líderes y crean un entorno que fomenta el comportamiento ético y un elevado desempeño. En esta categoría también se incluye el sistema de gobierno de la organización, sus responsabilidades legales y éticas con el público y cómo la organización apoya a la comunidad.

- Subcriterio1.1. Liderazgo (70 puntos)
- Subcriterio1.2. Gobierno y responsabilidad social (50 puntos)

### **Criterio2. Planificación estratégica (85 puntos)**

*“La categoría de planificación examina cómo la organización desarrolla los objetivos estratégicos y los planes de actuación. También se examina cómo los objetivos estratégicos elegidos y los planes de actuación se desarrollan y modifican si las circunstancias lo requieren, y cómo se mide el progreso.”*

Con este criterio, se examina cómo la organización lleva a cabo la planificación y la actuación estratégica, cómo desarrolla los planes, cómo cambia estos planes si lo requieren las circunstancias y cómo se miden y sostienen los logros conseguidos. En esta categoría, se enfatiza el hecho de que la sostenibilidad a largo plazo de la organización y su entorno competitivo son cuestiones estratégicas clave que es necesario integrar en la planificación global de la empresa.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes.

- Subcriterio 2.1. Desarrollo de la estrategia (40 puntos)
- Subcriterio 2.2. Despliegue de la estrategia (45 puntos)

### **Criterio3.Enfoque en el cliente y el mercado (85 puntos)**

*“La categoría de enfoque en el cliente y el mercado examina cómo la organización determina los requerimientos, las necesidades, las expectativas y las preferencias de los clientes y de los mercados. También se examina cómo la organización construye relaciones con los clientes y determina los factores clave que llevarán a la adquisición, satisfacción, fidelización y retención del consumidor.”*

Esta categoría permite evaluar cómo las organizaciones desarrollan una orientación al consumidor y al mercado, es decir, cómo las organizaciones comprenden las necesidades de los consumidores y del mercado. Este criterio considera que una buena relación con los clientes basada en la escucha y en el aprendizaje es fundamental para conseguir su satisfacción. La satisfacción (o el descontento) de los consumidores es fundamental para comprender a los clientes y el mercado.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes.

- Subcriterio3.1. Conocimiento del cliente y del mercado (40 puntos)
- Subcriterio 3.2. Relaciones con el cliente y satisfacción (45 puntos)

#### **Criterio 4. Medida, análisis y gestión del conocimiento (90 puntos)**

*“La categoría de medida, análisis y gestión del conocimiento examina cómo la organización selecciona, reúne, analiza, dirige y mejora sus datos, información y activos basados en el conocimiento. También examina cómo la organización revisa su desempeño.”*

Se examina si la organización lleva a cabo una gestión, un uso efectivo, un análisis y una mejora de los datos y de la información que apoya los procesos organizativos clave y el sistema de gestión de los resultados de la organización. Con este criterio, se contrastan las operaciones que la organización ha efectuado con sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, es importante que la organización tenga almacenados los datos y la información de modo que estén fácilmente disponibles y sean de calidad. La información, el análisis y la gestión del conocimiento son importantes fuentes de ventajas competitivas y permiten un crecimiento de la productividad.

Este criterio se subdivide en los siguientes subcriterios.

- Subcriterio 4.1. Medida, análisis y revisión del desempeño organizativo (45 puntos)
- Subcriterio4.2. Información y gestión del conocimiento (45 puntos)

#### **Criterio5.Enfoque en los recursos humanos (85 puntos)**

La categoría de enfoque en los recursos humanos examina cómo los sistemas de trabajo de la organización y el aprendizaje de los empleados y la motivación permiten a todos los empleados desarrollar y utilizar su completo potencial en alineación con los objetivos generales de la organización, la estrategia y los planes de actuación. También se examinan los esfuerzos de la organización para crear y mantener un entorno de trabajo y un clima de apoyo a los empleados que lleven a la excelencia del desempeño y a un crecimiento personal y organizativo

Se examina cómo la organización desarrolla las prácticas clave de recursos humanos. Estas prácticas deben desarrollar el máximo potencial de los empleados y estar alineadas con los objetivos de la organización y con los planes de actuación.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes.

- Subcriterio5.1. Sistemas de trabajo (35 puntos)
- Subcriterio5.2. Aprendizaje de los empleados y motivación (25 puntos)
- Subcriterio5.3. Bienestar de los empleados y satisfacción (25 puntos)

### **Criterio6.Gestión por procesos (85 puntos)**

*“La categoría de gestión por procesos se refiere a los aspectos clave del proceso de gestión de la organización, incluyendo procesos clave de los productos, servicios y organizativos para crear valor a los consumidores y a la organización y apoyo clave a los procesos. Esta categoría incluye todos los procesos clave y todas las unidades de trabajo.”*

Con este criterio, se evalúa si el proceso de gestión es eficaz y eficiente. Se trata de elementos centrales de un sistema de gestión con estas características: un diseño eficaz; una orientación a la prevención; el establecimiento de nexos de unión con clientes, proveedores, socios y colaboradores; la aportación de valor a todos sus grupos de interés; el desempeño operativo y financiero; el ciclo del tiempo; y la evaluación, la mejora continua y el aprendizaje organizativo.

Este criterio se subdivide en los subcriterios siguientes.

- Subcriterio6.1. Procesos de creación de valor (45 PUNTOS)

### **Criterio7.Resultados (450 puntos)**

*“La categoría de resultados examina el desempeño de la organización y su mejora en todas las áreas clave: resultados del producto y servicio, satisfacción de los clientes, resultados financieros y de mercado, resultados de los recursos humanos, resultados operativos y liderazgo y responsabilidad social. Los niveles del desempeño se examinan en relación con la competencia y con otras organizaciones que proporcionan productos y servicios similares.”*

Se examina el desempeño de la organización y su mejora en sus áreas de negocio principales: la evaluación de los clientes de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes, el desempeño financiero y de mercado, el desempeño de los recursos humanos, el desempeño de los proveedores y socios, el desempeño operativo y el gobierno y la responsabilidad social. El desempeño de la organización en cada una de estas áreas clave se evalúa en relación con la competencia.

Este criterio se subdivide en los sub criterios siguientes.

- Subcriterio7.1. Resultados del producto y servicio (100 puntos)
- Subcriterio7.2. Resultados orientados a los clientes (70 puntos)
- Subcriterio7.3. Resultados financieros y de mercado (70 puntos)
- Subcriterio7.4. Resultados de los recursos humanos (70 puntos)
- Subcriterio7.5. Resultados de la eficacia organizativa (70 puntos)
- Subcriterio7.6. Resultados del liderazgo y de la responsabilidad social (70 puntos)

## **6.8.2 Modelo de excelencia de la fundación europea para la gestión de la calidad**

### **El modelo y el Premio Europeo a la Calidad**

El modelo europeo de excelencia<sup>10</sup> fue desarrollado por la European Foundation for Quality Management en 1990, como base para la evaluación de las organizaciones candidatas al European Quality Award, concedido anualmente desde 1992. El European Quality Award es un reconocimiento a la excelencia. Además, proporciona una valiosa retroalimentación a las organizaciones candidatas gracias a un informe detallado que diseña un equipo de expertos independientes.

Partiendo de la experiencia del MBNQA y del Premio Deling, el modelo europeo fue desarrollado en primer lugar (1990) como un modelo básico cimentado en la premisa de que los resultados superiores de la empresa se obtienen implicando a las personas en la mejora de los procesos, y que recibió el nombre de modelo de excelencia empresarial (business excellence model). A partir de

1997, este modelo se desarrolló hasta obtener en 1999 un modelo más general, bautizado como modelo de excelencia de la EFQM (EFQM excellence model).

Los cambios más sustanciales hacen referencia a la inclusión de la innovación y el aprendizaje como claves de la ventaja competitiva; un mayor énfasis en los aspectos referidos a los clientes y demás grupos de interés influyentes en la organización, así como en la importancia atribuida al conocimiento dentro de la empresa; un mejor reflejo de los aspectos referentes al enfoque en resultados por medio de la estrategia; y a la ampliación de los contenidos de los distintos criterios y subcriterios que lo componen. En el 2003, el modelo sufrió pequeños retoques en algunos de sus criterios. La EFQM ha elaborado también una adaptación del modelo de excelencia para pymes, que simplifica su estructura y los criterios exigidos.

El modelo EFQM de excelencia puede aplicarse con varias finalidades, entre las cuales podemos encontrar las siguientes.

- Llevar a cabo una autoevaluación.
- Efectuar una autoevaluación por parte de un tercero.
- Llevar a cabo actividades de benchmarking.
- Utilizarlo como base para presentar la candidatura de la organización al Premio europeo a la Calidad.

#### **6.8.2.1. Estructura y criterios**

El modelo de excelencia de la EFQM busca identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de una empresa, y centrarse en la relación entre su personal, sus procesos y sus resultados. Los nueve elementos que constituyen el modelo están organizados en agentes facilitadores y

---

<sup>10</sup> Modelo EFQM disponible en: <http://www.efqm.es/>

resultados (figura 4). Este modelo constituye un sistema de gestión que pone el énfasis en mantener un liderazgo en la consecución de la calidad, formular las políticas y estrategias para seguir, alcanzar una dirección adecuada de los recursos y el personal y orientar el diseño de todos los procesos de la empresa al cliente, de cara a lograr unos resultados: satisfacción del cliente, satisfacción del personal, un impacto positivo en la sociedad y unos resultados económicos excelentes que permitan mantener una ventaja competitiva sostenida. Es necesario subrayar la interrelación de los criterios, así como el carácter dinámico de los mismos.

Imagen 6. Modelo de excelencia de la EFQM

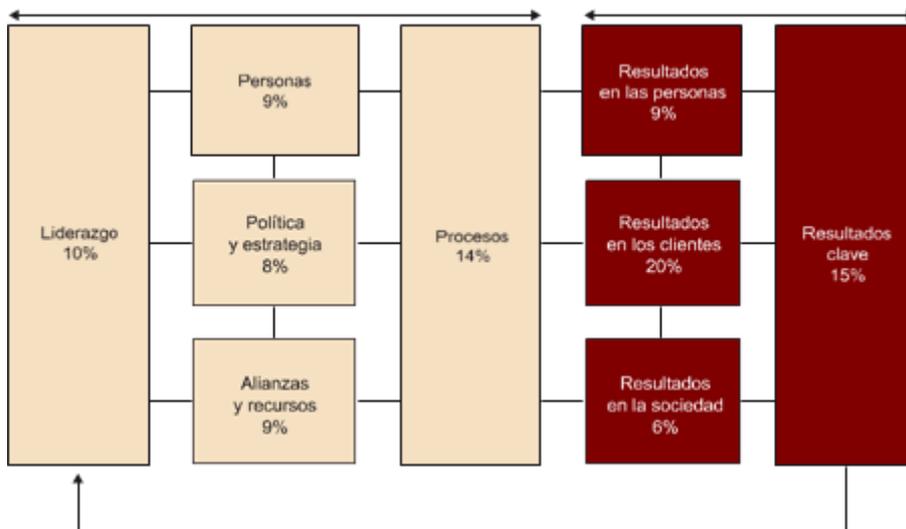
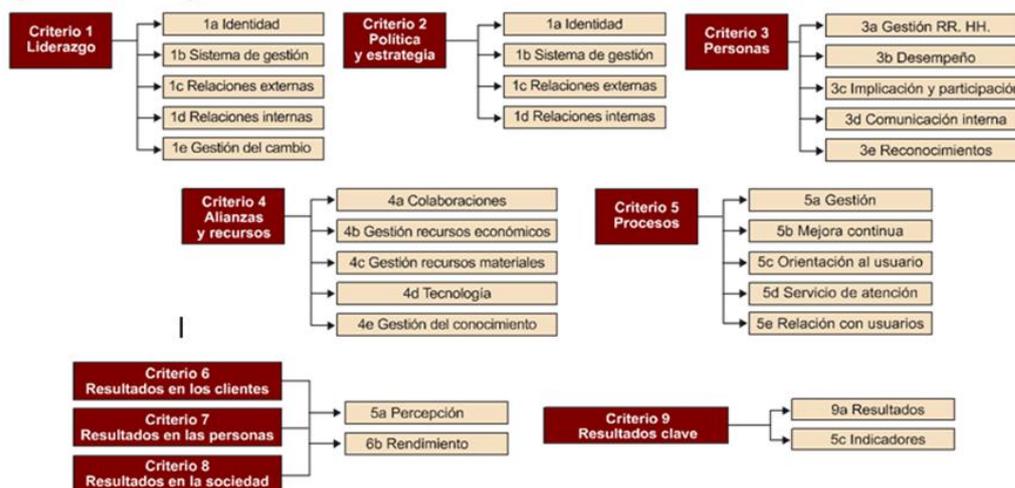


Imagen 7. Estructura completa de los elementos del modelo EFQM



Fuente: J. L. Moreno (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. Barcelona, Fundación Luis Vives.

La premisa básica del modelo es que los procesos son las vías mediante las cuales la empresa encausa y libera las aptitudes de su personal, con el objetivo de producir ciertos resultados. Dicho de otro modo, los procesos y el personal son agentes facilitadores que proporcionan los resultados.

El modelo reconoce que hay diferentes maneras de conseguir la excelencia sostenida, por lo que las empresas deben entender estos criterios como áreas importantes a las que prestar atención y no como áreas de obligada revisión.

En la tabla 7, se presenta una comparación entre los criterios y subcriterios de los modelos EFQM 1999 y 2003. Los cambios introducidos en el 2003 son sutiles y se concentran principalmente en los dos primeros criterios

EFQM

Criterios y puntos		Subcriterios del modelo de 1999	Subcriterios del modelo del 2003
Agentes facilitadores	1. Liderazgo (100 puntos)	1a. Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia. 1b. Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, la implantación y la mejora continua del sistema de gestión de la organización. 1c. Implicación de los líderes con clientes, socios y representantes de la sociedad. 1d. Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.	1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia. 1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, la implantación y la mejora continua del sistema de gestión de la organización. 1c. Los líderes interactúan con clientes, socios y representantes de la sociedad. 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización. 1e. Los líderes definen e impulsan el cambio de la organización.
	2. Política y estrategia (90 puntos)	2a. Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia. 2b. La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, la investigación, el aprendizaje y la credibilidad son el fundamento de la política y estrategia. 2c. Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia. 2d. Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave. 2e. Comunicación e implantación de la política y estrategia.	2a. La política y la estrategia se basan en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés. 2b. La política y la estrategia se basan en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas. 2c. La política y la estrategia se desarrollan, revisan y actualizan. 2d. La política y la estrategia se comunican y despliegan mediante un esquema de procesos clave.
	3. Personas (80 puntos)	3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos. 3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización. 3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización. 3d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización. 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos. 3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización. 3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización. 3d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización. 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Fuente: elaboración propia a partir de la EFQM (1999). EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines. Bruselas: European Foundation for Quality Management y EFQM (2003a). Introducción a la excelencia. Bruselas: European Foundation for Quality Management.

Criterios y puntos		Subcriterios del modelo de 1999	Subcriterios del modelo del 2003
	4. Alianzas y recursos (90 puntos)	4a. Gestión de las alianzas externas. 4b. Gestión de los recursos económicos y financieros. 4c. Gestión de los edificios, equipos y materiales. 4d. Gestión de la tecnología. 4e. Gestión de la información y del conocimiento.	4a. Gestión de las alianzas externas. 4b. Gestión de los recursos económicos y financieros. 4c. Gestión de los edificios, equipos y materiales. 4d. Gestión de la tecnología. 4e. Gestión de la información y del conocimiento.
	5. procesos (140 puntos)	5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos. 5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, para satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor. 5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes. 5d. Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios. 5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos. 5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, para satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor. 5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes. 5d. Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios. 5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.
<b>Resultados</b>	6. Resultados en los clientes (90 puntos)	6a. Medidas de percepción. 6b. Indicadores de rendimiento.	6a. Medidas de percepción. 6b. Indicadores de rendimiento.
	7. Resultados en las personas (200 puntos)	7a. Medidas de percepción. 7b. Indicadores de rendimiento.	7a. Medidas de percepción. 7b. Indicadores de rendimiento.
	8. Resultados en la sociedad (60 puntos)	8a. Medidas de percepción. 8b. Indicadores de rendimiento.	8a. Medidas de percepción. 8b. Indicadores de rendimiento.
	9. Resultados clave (150 puntos)	9a. Resultados clave del rendimiento de la organización. 9b. Indicadores clave del rendimiento de la organización.	9a. Resultados clave del rendimiento de la organización. 9b. Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Fuente: elaboración propia a partir de la EFQM (1999). *EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines*. Bruselas: European Foundation for Quality Management y EFQM (2003a). *Introducción a la excelencia*. Bruselas: European Foundation for Quality Management.

**Tabla 7. Criterios y subcriterios de los modelos EFQM 1999 y 2003.**

### 6.8.3 Modelo premio Deming

#### 6.8.3.1 El modelo y el Premio Deming

<sup>11</sup>El Premio Deming nació en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y la gestión de la calidad en Japón. El objetivo básico con el que nació era convertirse en una herramienta con la que mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas. Actualmente, el premio se otorga a aquellas empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y el control de calidad

<sup>11</sup> Modelo Premio DEMING disponible en: [http://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2331/mod\\_resource/content/1/Modulo\\_4/4\\_Semana\\_M4.S4.\\_LB\\_5\\_mod.gerencial.Deming.\\_03.11.11\\_.pdf](http://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2331/mod_resource/content/1/Modulo_4/4_Semana_M4.S4._LB_5_mod.gerencial.Deming._03.11.11_.pdf)

en Japón, y supone un acicate para promover la gestión de la calidad en numerosas compañías que encuentran en el galardón una excelente ocasión para comenzar a aprender.

Este modelo ha estado sujeto a pequeñas modificaciones. De este modo, la denominación original utilizada para nombrar el control de calidad total (total quality control) ha sido sustituida por el término total quality management (TQM) con la finalidad adoptar el mismo término que en las naciones occidentales y conseguir de este modo un reconocimiento internacional.

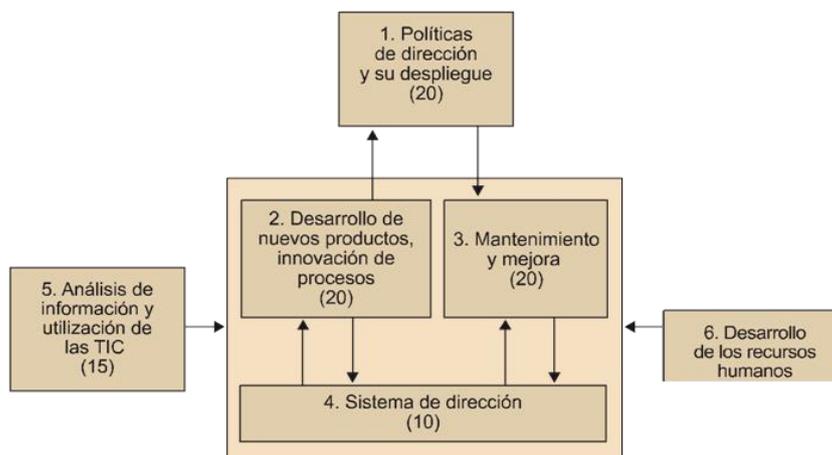
### 6.8.3.2 Estructura y criterios

A diferencia de los galardones norteamericano y europeo, a los candidatos al Premio Deming no se les requiere una aplicación conforme a un modelo preestablecido. Se pretende que cada organización lleve a cabo una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar hasta los mismos y mejore y se transforme por sí misma a lo largo de esta senda.

Debido a que el objetivo es que cada empresa lleve a cabo su autoevaluación y establezca sus objetivos y procedimientos en función de su estado y de sus posibilidades, en la última guía publicada (JUSE, 2006) no aparecen criterios como tales para hacer más hincapié en que no se trata de un examen, sino de la convicción y del propósito de una empresa para la implantación de la GCT. No obstante, a modo de aproximación y para establecer una mejor comparación con los demás galardones, reflejamos a continuación los criterios de la guía perteneciente al año 2004. En esta guía, se establecía también una puntuación para cada uno de los seis criterios y la relación que hay entre estos.

Las categorías básicas de estos criterios de evaluación son seis (figura 17):

- Políticas de la dirección y su despliegue en relación con la gestión de la calidad.
- Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos.
- Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto.
- Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costes, la seguridad y el entorno.
- Recolección y análisis de información sobre la calidad y el uso de tecnologías de la información.
- Desarrollo de los recursos humanos.



## Imagen 8. Modelo Premio Deming de excelencia en la gestión

### 6.8.3.3 Proceso de evaluación

La evaluación la lleva a cabo, en primera instancia, el subcomité denominado Deming Application Prize Subcommittee. Basándose en sus valoraciones, es el comité del premio (Deming Prize Committee) el que se encarga finalmente de seleccionar al ganador. Los examinadores evalúan si los temas establecidos por los solicitantes son adecuados a su situación, si sus actividades son adecuadas a sus circunstancias y si tienen posibilidades de conseguir los objetivos más elevados en el futuro. Esta evaluación transmite en todo momento la filosofía de oportunidad para el desarrollo mutuo, ya que con el proceso de valoración se pretende el desarrollo de metodologías para la mejora de la calidad. Esto se consigue gracias a la identificación que cada empresa efectúe de sus propias oportunidades de mejora y de la manera de desarrollarlas, que junto con la evaluación por parte del comité de todos los aspectos del proceso haga que este confluya en un desarrollo de la excelencia en la gestión. Además, las empresas galardonadas con el premio deben emitir un informe tres años después sobre el estado de sus prácticas, con lo que se asegura un seguimiento de las empresas ganadoras.

La evaluación de los candidatos se basa en los tres puntos siguientes.

- Al reflejar los principios de dirección, la industria, el negocio y el entorno, los candidatos han establecido objetivos y estrategias retadores y orientados al consumidor bajo un claro liderazgo de la dirección.
- La GCT se ha implantado de manera apropiada para alcanzar los objetivos y las estrategias de la empresa antes mencionados.
- Como resultado del punto anterior, se ha obtenido un desempeño excepcional en los objetivos y las estrategias de la empresa.

Cada una de las categorías del modelo tiene sus criterios de evaluación, desglosados en ítems y puntos que sirven como estándares orientativos.

Todos estos criterios se evalúan de acuerdo con los ángulos siguientes.

- Efectividad: efectivo en conseguir los objetivos.
- Consistencia: consistente por medio de la organización.
- Continuidad: continuó desde el punto de vista del medio y largo plazo.
- Minuciosidad: minuciosa implementación en el departamento correspondiente.

Cada uno de estos ángulos de cumplimiento tendrá una relación más fuerte con algunos de los criterios de evaluación. Para mostrar esta relación, en la tabla siguiente aparecen los ítems incluidos en los criterios, así como la fuerza de la relación con estos ángulos de cumplimiento:

	<b>Efectividad</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Continuidad</b>	<b>Minuciosidad</b>
<b>1. Políticas de dirección y su despliegue</b>				
Políticas y estrategias	XX	X	X	
Despliegue de políticas	X	X	X	XX
<b>2. Desarrollo de nuevos productos, innovación en procesos</b>				
Entusiasmo	X	X	X	X
Resultados	XX		X	
<b>3. Mantenimiento y mejora</b>				
Dirección diaria	X	X	XX	X XX
Mejora continua			X	X XX
4. Sistema de dirección		XX	X	XX
5. Análisis de información y utilización de las TIC			X	X X

Para facilitar la tarea de acceso al premio, el propio comité se ofrece a hacer un diagnóstico de la excelencia en la gestión, previa solicitud de las empresas interesadas. Se recomienda a las empresas que lo hagan pues, aunque no constituye el examen posterior para el premio, sí que supone una evaluación por una tercera parte especializada, ayuda a comprender el estado de la empresa en relación con la excelencia y provee recomendaciones para promoverla dentro de la organización. No obstante, hay que tener en cuenta que en el mismo año no se puede solicitar el diagnóstico y el examen de acceso al premio, además de que desde la propia asociación se asegura que la obtención del diagnóstico no influye en la decisión del premio.

En la elaboración de este diagnóstico, se tiene en cuenta si la empresa está en una fase introductoria o si ya está en disposición de aplicar los criterios del propio premio para promover la excelencia en la gestión. Para los dos casos, el comité ofrece un diagnóstico del estado y recomendaciones para el progreso del sistema, aunque en el segundo tipo de empresa se hace más hincapié en los criterios que se establecen en el premio. Incluso se ofrece esta posibilidad para empresas que ya han conseguido el premio, pero que tres años después prefieren obtener un seguimiento más profundo que la simple revisión ya establecida para todos los premiados.

#### **6.8.3.4 Beneficios de la aplicación**

La asociación JUSE establece incluso los beneficios esperados en las empresas ganadoras del Deming Application Prize, beneficios que se expresan tanto en términos de satisfacción de los consumidores como en resultados económicos de la empresa y en la constitución

organizativa de la misma. Estos resultados esperados se categorizan en diez puntos, que la propia asociación detalla más en su guía:

- Estabilización y mejora de la calidad. Las empresas mejoran sus operaciones diarias mediante la implantación de los conceptos de calidad y dirección y control del negocio, así como el establecimiento de los métodos de control estadístico de la calidad y sistemas de aseguramiento de la calidad. Es importante que en toda la empresa haya una conciencia de la calidad, lo que redundará en beneficio de los clientes por medio de unos productos y servicios que cumplan con sus expectativas, pero también con las políticas de la empresa que han sido cuidadosamente planificadas, desarrolladas, diseñadas, producidas e implementadas. Todas estas mejoras tienen como resultado:
- Una reducción en los problemas de diseño, en las partes defectuosas, en los defectos de producción y de instalación y servicio y en las quejas de los clientes.
- Una mejora en las dimensiones de fiabilidad, seguridad y calidad, que cumplen con las necesidades de la sociedad. Se pretende conseguir productos y servicios con una calidad atractiva que satisfaga a los consumidores.

Todo esto también tendrá como consecuencia la adquisición de una reputación para la empresa.

- Mejora de la productividad/Reducción de los costes. En lo que respecta a esta dimensión, se producen efectos significativos gracias a las mejoras siguientes:
- Reducción de los problemas en el diseño y desarrollo en la etapa de desarrollo de nuevos productos.
- Reducción de las partes defectuosas o de los problemas en el proceso, debido a la amplitud de la promoción de la GCT con los vendedores.
- Reducción de los defectos de producción y de los reprocesos y ajustes en la etapa de producción.
- Reducción de los defectos de instalaciones y construcciones.
- Incremento de la satisfacción de los consumidores.
- Consecución de costes competitivos gracias a una sistemática aproximación a la reducción de los mismos durante la etapa de desarrollo de producto.
- Mejora de los sistemas de control de producción y reducción de las horas por trabajador.
- Incremento de las ventas. Como resultado de una mejora en la satisfacción de los consumidores, se consigue un incremento de las ventas gracias a una sistemática aproximación a la satisfacción de las necesidades de los consumidores y al desarrollo de nuevos productos competitivos que se anticipen a sus potenciales necesidades. También se accede a nuevos clientes o mercados y se evitan problemas relacionados con falta de stock, gracias al hincapié de la dirección en los sistemas para la distribución de nuevos productos y a la extensión de la filosofía de excelencia en la gestión a las actividades relacionadas con la venta.
- Incremento de los beneficios. De manera conjunta, los dos puntos anteriores mejoran los beneficios. A pesar de que la promoción de la excelencia en la gestión requiere la inversión en educación, entrenamiento, promoción de la GCT entre el personal,

- etc., finalmente la excelencia es altamente efectiva en costes, gracias a la mejora en el desempeño que las empresas alcanzan implementando el enfoque con un modelo.
- Minuciosa implantación de los planes directivos y de negocio. La excelencia en la gestión debe llevarse a cabo de acuerdo con los planes de negocio centrados en los beneficios. Para el establecimiento DE POLITICAS Y objetivos, se debe analizar el desempeño histórico de la empresa. A continuación, estos deben ser desarrollados, implementados y evaluados. Uno de los métodos, policy management, ha sido ampliamente introducido para el desarrollo de los objetivos y políticas marcados, en concordancia con el alcance de beneficios y la mejora de la calidad.
  - Ejecución de los sueños del equipo directivo. La existencia de factores como una cultura organizativa, tradiciones y prácticas organizativas, de una manera de pensar y relaciones humanas complejas dificulta muchas veces que el equipo directivo comunique y lleve a cabo aquello que intenta implementar en la organización. Todas estas dificultades pueden superarse gracias al establecimiento de un objetivo claro como es la consecución del Premio Deming, ya que supone la promoción de la excelencia y su diseminación en toda la organización, acción que favorece la comprensión en todos los ámbitos de la organización del funcionamiento y de la dirección de la empresa. Se promueve la solidaridad entre todos y esto impulsa el desarrollo de la próxima generación de directivos.
  - Excelencia mediante una participación total y una mejora en la constitución organizativa. El proceso de preparación para la consecución del galardón promueve una mayor coordinación de todos los miembros de la organización, que trabajan en un objetivo común. La empresa trabaja con un sentido de unidad en la consecución de la mejora de la calidad, se mejora la comunicación interdepartamental y se eliminan barreras anteriormente existentes. Todos los empleados toman el punto de vista de la empresa y se sienten más seguros en su trabajo.
  - Aumento de la motivación para dirigir, mejorar y promover la estandarización. Tal y como se recoge de los comentarios de algunas empresas, reflejados por la asociación JUSE en su guía, gracias al premio los empleados han mejorado la comprensión de la situación de trabajo y de la dirección científica, así como su habilidad de pensar por sí mismos y llevar a cabo nuevas ideas. También se mejora la estandarización que produce buenos resultados, ya que se establecen estándares para toda la empresa.
  - Unión del poder total de la organización y mejora de la moral. En las empresas en las que se implantan círculos de calidad total, tanto el empleados como los supervisores adquieren habilidades directivas y analíticas y se interesan más por su trabajo. Se consigue que estos tengan la habilidad de dirigir y mejorar de manera autónoma las tareas del día a día. Como consecuencia, se reduce el absentismo y los empleados se sienten más satisfechos. Se incrementa el desarrollo de la empresa, se mejora la moral y se optimiza la competencia de cada empleado. El papel de cada grupo dentro de la empresa está más claro y cada uno se concentra en la mejora de proyectos cada vez más significativos.
  - Establecimiento de diferentes sistemas de dirección y del sistema de dirección total (total management system). Las actividades relacionadas con una dirección profesionalizada penetran en toda la organización gracias a la búsqueda de la

excelencia en la gestión. Todos los sistemas que comprenden el aseguramiento de la calidad, el desarrollo de nuevos productos y los sistemas de dirección interfuncionales se conectan en un sistema global de dirección. También se consigue una mayor definición en las líneas de autoridad y en la responsabilidad y los estándares individuales. De este modo, la organización mejora su eficiencia y efectividad

Entre los modelos más populares, se encuentran el modelo de excelencia (EFQM Excellence Model) creado por la European Foundation for Quality Management como base para establecer los criterios de evaluación del Premio Europeo a la Calidad (European Quality Award); los criterios Malcolm Baldrige

Criteria for Performance Excellence, que sirven de base para la evaluación de las organizaciones candidatas al Malcolm Baldrige National Quality Award impulsado por el gobierno estadounidense; y los criterios de evaluación del Premio Deming japonés. Cada uno de los mismos propone un modelo distinto, con una serie de criterios organizados en categorías que se agrupan en bloques homogéneos (tabla 1). Estos modelos han servido de base a otros modelos que inspiran premios nacionales con el mismo fin, puestos en práctica en multitud de países. En todos los casos, las empresas aspirantes a uno de los premios deben demostrar que su sistema de gestión general de la calidad se adapta a los criterios desarrollados en el modelo base del galardón.

## 6.9 RESUMEN DE LOS MODELOS INTERNACIONALES DE EXCELENCIA EN LA GESTION

Tabla 8. Los criterios de los modelos Malcolm Baldrige, EFQM y Premio Deming

Modelo Malcolm Baldrige	Modelo de excelencia de la EFQM	Modelo Premio Deming
1. Liderazgo	1. Liderazgo	1. Políticas de dirección y su despliegue
2. Planificación estratégica	2. Política y estrategia	2. Desarrollo de nuevos productos, innovación de procesos
3. Enfoque en el cliente y el mercado	3. Personas	3. Mantenimiento y mejora
4. Medida, análisis y gestión del conocimiento	4. Alianzas y recursos	4. Recopilación, transmisión y utilización de la información sobre calidad
5. Enfoque en los recursos humanos	5. Procesos	5. Sistemas de dirección
6. Gestión por procesos	6. Resultados en los clientes.	6. Análisis de información y utilización de las TIC
7. Resultados	7. Resultados en las personas	
	8. Resultados en la sociedad	
	9. Resultados clave	

## **6.10. GUÍA DE ESTRATEGIAS Y MECANISMOS PARA LA GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVA (GEMGPE) - CHILE**

Chile cuenta con el Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), que es un instrumento de apoyo a la gestión de los servicios públicos, cuyo objetivo es mejorar la gestión global de estos servicios mediante la incorporación de estándares de calidad comunes para sistemas clave de soporte a la gestión. Se basa en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública con un cierto estándar predefinido<sup>12</sup>.

Este programa se inició en 1998, con la implementación de la Ley 19.553 "Concede Asignación de Modernización y Otros Beneficios que Indica", publicada el 4 de febrero de 1998 asociando el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios. La ley establece que el cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en un PMG anual, dará derecho a los funcionarios del servicio respectivo, en el año siguiente, a un incremento de remuneraciones.

A partir de 2001, el PMG se ha centrado en el desarrollo de sistemas de gestión mejorando las prácticas en los servicios públicos. Este diseño considera el mejorar la gestión de las instituciones públicas en cinco áreas y 11 sistemas, cada uno de ellos con etapas o estados de avance definidos y con objetivos y requisitos técnicos que permiten evaluar su cumplimiento (Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), págs. 8-11).

Con el fin de aplicar un estándar externo en la formulación del PMG, desde 2005, se han incorporado los primeros elementos para transitar hacia un mecanismo de certificación externa de sistemas de gestión para los servicios públicos, a través de las Normas ISO que ha dado lugar al Programa Marco Avanzado.

En el año 2008, se amplió el alcance de las certificaciones de la norma ISO 9000 logradas, hacia el alcance en todas las regiones donde sea aplicable e incorporando los procesos de los productos estratégicos en la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía. De ésta modo, desde el año 2008 el PMG cuenta con un Programa Marco Básico, un Programa Marco Avanzado y un Programa Marco de la Calidad.

La supervisión y control de la calidad de los servicios públicos en Chile, se encuentra realizado a través del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) que se encuentra bajo la Dirección de Presupuestos (DIPRES).

El PMG es un instrumento de apoyo a la gestión de los servicios públicos cuyo objetivo es mejorar la gestión global de estos. Se encuentra basado en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública y comprende etapas de desarrollo o estados de avance para cada una de ellas. El cumplimiento de estas etapas permite que los funcionarios accedan a un incentivo monetario.

---

<sup>12</sup> Información disponible en línea en: <http://oea.org/es/sap/dgpe/gemgpe/>

Asimismo, es necesario resaltar que el Jefe de cada servicio público propone anualmente al Ministro del que dependa o con el que se relacione, un PMG del servicio, el cual especifica los objetivos de gestión, de eficiencia institucional y de calidad de los servicios proporcionados a los usuarios.

Dicho Ministerio, conjuntamente con los del Ministerio de Hacienda, Ministerio del Interior y con la Secretaría General de la Presidencia, mediante decreto supremo, fija, usando como antecedente el referido programa de mejoramiento, los objetivos de gestión a alcanzar en cada año (Art. 6 de la Ley N° 19.553 "Concede Asignación de Modernización y Otros Beneficios que Indica", publicada el 4 de febrero de 1998).

El Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) cuenta con tres medios de verificación: Programa Marco Básico, Programa Marco Avanzado y Programa Marco de la Calidad. Este es un proceso escalonado en el cual las instituciones públicas que participan en el PMG inician primero procesos de mejoramiento de gestión de sistemas transversales comunes a todas las instituciones públicas.

**1. Programa Marco Básico:** Se enmarca en un conjunto de áreas comunes para todas las instituciones del sector público, el cual es propuesto anualmente por el Comité Técnico, creado a través del Reglamento N° 475 del Ministerio de Hacienda "Reglamento para la Aplicación por Desempeño Institucional del Art. 6 de la Ley N. 19.553", publicado el 13 de julio de 1998, y aprobado por el Ministro de Hacienda, Ministro del Interior y la Secretaría General de la Presidencia.

Este programa incluye las áreas y sistemas esenciales para un desarrollo eficaz y transparente de la gestión de los servicios, respondiendo a las definiciones de política en el ámbito de la modernización de la gestión del sector público. Estas áreas son: recursos humanos, calidad de atención de usuarios, planificación/control/gestión territorial, administración financiera y enfoque de género (Programa de Mejoramiento de Gestión – Marco Básico, pág. 5).

Información más detallada acerca de los aspectos generales para la formulación y las áreas, sistemas, y etapas del Programa Marco Básico se encuentra en la publicación Programa de Mejoramiento de Gestión – Marco Básico.

**2. Programa Marco Avanzado:** Consiste en la incorporación de los objetivos del Programa Marco Básico y las exigencias de la Norma ISO 9001:2008, certificando cada uno de los sistemas del PMG a través de organismos especializados en Norma ISO, externos al ejecutivo (Programa de Mejoramiento de Gestión – Marco Avanzado, pág. 8).

El orden secuencial y el contenido de las etapas del Programa Marco Avanzado son: preparar la certificación del sistema; certificar los procesos asociados al desarrollo del sistema; primer año de mantención de la certificación; y segundo año de mantención de la certificación.

El Programa Marco Avanzado ha contribuido al proceso de mejoramiento de gestión de los servicios públicos, incorporando metodologías de trabajo que introducen conceptos asociados a la mejora continua y a la calidad, lo que ha permitido construir Sistemas de Gestión de la Calidad en las instituciones públicas (Programa de Mejoramiento de Gestión – Marco Avanzado, p. 7).

Información más detallada acerca de los aspectos generales para la formulación y las áreas, sistemas, y etapas del Programa Marco Avanzado se encuentra en la publicación Programa de Mejoramiento de Gestión – Marco Avanzado.

**3. El Programa Marco de la Calidad:** Este se comenzó a implementar en el año 2009, y desarrolla sistemas de gestión hacia la mejora de las prácticas de las instituciones públicas. Con ese propósito se busca llegar de mejor forma a los ciudadanos que reciben los bienes y servicios de la institución, a sus clientes internos y a organismos públicos a cargo de los sistemas de gestión desarrollados por las instituciones denominado la Red de Expertos.

A través de este programa, se considera el mejorar la gestión de las instituciones públicas ampliando el alcance de las certificaciones de la norma ISO 9000 logradas en el Programa Marco Avanzado, incorporando la certificación de los procesos de provisión de los productos estratégicos (bienes y servicios a la ciudadanía), y el alcance del sistema en todas las regiones donde sean aplicable los procesos transversales establecidos en el PMG (Programa de Mejoramiento de la Gestión - Marco de la Calidad, 4-5).



Imagen 9 Mecanismos del PMG

## 7. DISEÑO METODOLOGICO

### TIPO DE ESTUDIO

La investigación será básica, de naturaleza descriptiva y correlacional debido a que se realizara una descripción y una caracterización de la dinámica de cada una de las variables de estudio.

### DISEÑO

El diseño de la investigación será de tipo no experimental: correlacional- transversal cualitativo ya que no se manipulara ni se someterá a prueba las variables de estudio.

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método empleado será inductivo-deductivo, con un tratamiento de los datos y un enfoque cualitativo.

### FUENTES Y TIPO DE INFORMACION.

**Fuentes primarias.** Para dar cumplimiento con el objetivo de la monografía se hace necesario acudir a la información primaria a través del seguimiento del asesor metodológico, encuentros y entrevistas con personas ávidas en el tema, también es necesario realizar una evaluación sobre la percepción de los actuales sistemas implementados en gestión territorial.

**Fuentes secundarias.** Se recurrirá de igual forma a la información recabada en hechos históricos, así como aquella que pueda ser de utilidad en la red.

La investigación se efectuara en tres etapas que se exigen en la investigación descriptiva:

- Definir relación y ambigüedades en las tres normas
- Definir un patrón para la formulación de la guía compendio
- Recolectar la información, analizar datos y sistematizarlos para un mejor acceso.

### INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se realizara un estudio a fondo donde se correlacionara y se obtendrá las bases teóricas necesarias para construir la guía

### TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procederá al análisis respectivo.

## 8. ANALISIS DE RESULTADOS

### 8.1 INTRODUCCION.

La función pública está constituida por instituciones mediante las cuales se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general. (Ministros, 2003) Dentro del nuevo enfoque de la Administración Pública emergen los conceptos de: Negociación, gestión de riesgo, gestión de Calidad, conectividad y comunicaciones; integrados a la función y acciones administrativas.

Los esfuerzos de las entidades públicas del orden Nacional y Territorial para lograr la implementación de las normas como los son la NTC GP 1000, EL MECI y el SISTEDA Sistemas han sido evidentes, y se puede considerar de manera general que estos modelos han permitido realizar un control razonable a la gestión de las entidades<sup>13</sup>.

Sin embargo, estos sistemas de control evolucionan con el tiempo y se han generado varias inquietudes que han logrado establecer la necesidad de actualizarlos llevando a la integración de los mismos y dándoles un enfoque de Sistemas Integrados de Gestión. No desde su concepción filosófica y conceptual, sino en su forma; aclarando ciertos conceptos, facilitando su comprensión, introduciendo estrategias de simplificación que permitan su efectiva operación y que contribuyan a los fines del estado en su eficiencia, eficacia, efectividad siempre en la búsqueda de la satisfacción de la comunidad.

En tal virtud de dicha tarea, este trabajo busca implementar de manera clara un compendio que permita la actualización y agrupación de los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones públicas del orden territorial; esta guía metodológica tiene como propósito fundamental servir como una herramienta gerencial para el control a la gestión pública, y que se fundamenta en la cultura del control, la responsabilidad y compromiso de los más altos funcionarios dentro de la Administración Pública para su implementación, y fortalecimiento continuo. A partir de su correcto funcionamiento.

---

<sup>13</sup> USAID y Casals & Associates Inc. (2005). Modelo de Control Interno para Entidades del Estado, Marco Conceptual. Bogotá: Autor.

## 8.2 CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO ACTUALIZADO.

NTCGP 1000:2009		MECI		
Título	Numeral	Módulo de Control o Aspecto Transversal	Componente	Elemento(s)
Sistema de Gestión de la Calidad	4			
Requisitos generales	4.1	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	-Modelo de operación por procesos. -Indicadores de Gestión
			Administración del Riesgo	-Políticas de Administración del riesgo. - Identificación del riesgo. - Análisis y Valoración del riesgo.
		Control de Evaluación y Seguimiento	Planes de Mejoramiento	
		Información y Comunicación		
Gestión documental	4.2	Información y Comunicación		
Generalidades	4.2.1			
Manual de la calidad	4.2.2			
Control de documentos	4.2.3			
Control de los registros	4.2.4			
Responsabilidad de la dirección	5	Responsabilidad de la dirección		
Compromiso de la dirección	5.1	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	-Estructura Organizacional. -Políticas de Operación
		Información y Comunicación		
Enfoque al cliente	5.2	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	- Planes, Programas y proyectos. -Modelo de Operación por procesos. - Políticas de Operación
		Información y Comunicación		

NTCGP 1000:2009		MECI		
Título	Numeral	Módulo de Control o Aspecto Transversal	Componente	Elemento(s)
Política de la calidad	5.3	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	- Planes, programas y proyectos. -Modelo de Operación por procesos. - Políticas de Operación
		Control de Planeación y Gestión	Talento Humano	Acuerdo, compromisos o Protocolos Éticos
		Información y Comunicación		
Planificación	5.4			
Objetivos de la calidad	5.4.1	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Planes, programas y proyectos
Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	5.4.2			
Responsabilidad, autoridad y comunicación	5.5	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Estructura organizacional
Responsabilidad y autoridad	5.5.1			
Representante de la dirección	5.5.2			
Comunicación interna	5.5.3	Información y Comunicación		
Revisión por la dirección	5.6	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	- Planes, programas y proyectos. -Modelo de Operación por procesos. - Políticas de Operación
		Control de Evaluación y Seguimiento.	Planes de Mejoramiento	
Generalidades	5.6.1	Control de Evaluación y Seguimiento.	-Auditoría Interna. - Planes de Mejoramiento	
Información de entrada para la revisión	5.6.2	Control de Evaluación y Seguimiento.	Planes de mejoramiento	
Resultados de la revisión	5.6.3	Control de Evaluación y Seguimiento	Planes de mejoramiento	
Gestión de los recursos	6	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Planes, programas y proyectos
Provisión de recursos	6.1			
Talento humano	6.2	Control de Planeación y Gestión	Talento Humano	Desarrollo del Talento humano
Generalidades	6.2.1			
Competencia, toma de conciencia y formación	6.2.2			
Infraestructura	6.3	Información y Comunicación		

NTCGP 1000:2009		MECI		
Título	Numeral	Módulo de Control o Aspecto Transversal	Componente	Elemento(s)
Ambiente de trabajo	6.4	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Planes, programas y proyectos
Realización del producto y/o prestación del servicio	7	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	
Planificación de la realización del producto y/o prestación del servicio	7.1			
Procesos relacionados con el cliente	7.2	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Modelo de Operación por Procesos (Misionales)
Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio	7.2.1	Información y Comunicación		
Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio	7.2.2	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Políticas de operación
Comunicación con el cliente	7.2.3	Información y Comunicación		
Diseño y desarrollo	7.3	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	
Planificación del diseño y desarrollo	7.3.1			
Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	7.3.2			
Resultados del diseño y desarrollo	7.3.3			
Revisión del diseño y desarrollo	7.3.4			
Verificación del diseño y desarrollo	7.3.5			
Validación del diseño y desarrollo	7.3.6			
Control de los cambios del diseño y desarrollo	7.3.7			
Adquisición de bienes y servicios	7.4	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	-Planes, programas y proyectos
Proceso de adquisición de bienes y servicios	7.4.1			- Modelo de Operación por Procesos
Proceso de adquisición de bienes y servicios	7.4.1			
Información de la adquisición de bienes y servicios	7.4.2			
Verificación de los productos y/o servicios contratados	7.4.3			

NTCGP 1000:2009		MECI		
Título	Numeral	Módulo de Control o Aspecto Transversal	Componente	Elemento(s)
Producción y prestación del servicio	7.5	Control de Planeación y Gestión	- Direccionamiento Estratégico  - Administración de riesgos de los procesos	
		Control de evaluación y seguimiento	-Autoevaluación institucional.  - Auditoría Interna	
Control de la producción y de la prestación del servicio	7.5.1			
Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio	7.5.2			
Identificación y trazabilidad	7.5.3			
Propiedad del cliente	7.5.4			
Preservación del producto	7.5.5			
Control de los equipos de seguimiento y de medición	7.6	Controles		
Medición, análisis y mejora	8	Control de evaluación y seguimiento		
Generalidades	8.1			
Seguimiento y medición	8.2			
Satisfacción del cliente	8.2.1	Control de evaluación y seguimiento	Autoevaluación institucional	
Auditoría interna	8.2.2	Control de evaluación y seguimiento	Auditoría interna	
Seguimiento y medición de los procesos	8.2.3	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Indicadores de Gestión
		Control de evaluación y seguimiento	Autoevaluación Institucional	
Seguimiento y medición del producto y/o servicio	8.2.4	Control de evaluación y seguimiento	Autoevaluación Institucional	
Control del producto y/o servicio no conforme	8.3	Controles		
Análisis de datos	8.4	Control de evaluación	Planes de mejoramiento	
Mejora	8.5			
Mejora continua	8.5.1			
Acción correctiva	8.5.2			
Acción preventiva	8.5.3			

14

<sup>14</sup> “Manual técnico del modelo estándar de Control interno para el estado colombiano MECI 2014”

### 8.3. ELEMENTOS Y PRODUCTOS DEL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO MECI 2014

#### 8.3.1. Entregables de la implementación del sistema integrado de la calidad.

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Acuerdos Compromisos y Protocolos Éticos	Documento con los principios y valores de la entidad.	Carta de valores y políticas éticas de la entidad, decálogo de ética, código de ética, etc.
		Acta de elección de valores por concertación entre las diferentes dependencias.
	Acto administrativo que adopta el documento con los principios y valores de la entidad.	Decreto, Resolución, Acta u otro Acto Administrativo que permita evidenciar la adopción de los principios y valores de la entidad
	Estrategias de socialización permanente de los principios y valores de la entidad	Instrumentos, herramientas, eventos de difusión y/o demás actividades que demuestren la socialización y difusión de los principios y/o valores adoptados por la entidad. (Cartillas, Correos electrónicos, Cartelera de la entidad, Concursos, Actividades entre otros.)

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Desarrollo del Talento Humano	Manual de Funciones y competencias laborales	Manual de funciones adoptado y socializado para cada uno de los cargos de la entidad.
	Plan Institucional de Formación y Capacitación (Anual)	Plan de Formación y Capacitación formulado de acuerdo a las necesidades de los Servidores Públicos.
	Programa de Inducción y <u>reinducción</u>	Programa de Inducción o <u>reinducción</u> establecido, en el cual se especifica los temas y el procedimiento de inducción para empleados nuevos o <u>reinducción</u> en el caso de cambios organizacionales, técnicos y/o normativos.
	Programa de Bienestar (Anual)	Establecer un Programa de bienestar social de conformidad con los artículos 70 y 75 del Decreto 1227 de 2005
	Plan de Incentivos (Anual)	Plan de incentivos adoptado por medio de un acto administrativo.
	Sistema de evaluación del desempeño	Formatos de Evaluación del desempeño de acuerdo a la normatividad que aplique a la entidad.

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Planes y Programas y Proyectos	Planeación	Planes de la entidad alineados con las Políticas de Desarrollo Administrativo
	La misión y visión institucionales adoptados y divulgados	Acto administrativo a través del cual se adoptan la misión y visión y demás documentos o elementos de carácter institucional.
		Instrumentos, herramientas, eventos de difusión y/o demás actividades que demuestren la socialización y difusión de la misión, visión y demás documentos y/o elementos de carácter institucional. (Cartillas, Correos electrónicos, Cartelera de la entidad, Concursos, Actividades entre otros.)
	Objetivos institucionales	Los objetivos son parte integral de la planeación de la entidad, dado que los Programas y proyectos deben estar orientados a su cumplimiento
	Planes, programas y proyectos	Planes de acción anuales que definen las metas a cumplir con respecto al Plan de desarrollo.
		Planes Anuales <del>mensualizados</del> de caja (PAC), que permiten conocer las metas planificadas por año para cumplir con los ingresos y gastos de la entidad.
		Acuerdos de gestión donde se definen las responsabilidades y metas frecuentes por parte de los gerentes públicos.
		Cronogramas de los diferentes comités de trabajo.

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Modelo de Operación por Procesos	Mapa de Procesos	La entidad debe establecer un mapa de procesos donde se evidencia la interrelación de estos, articulados entre estratégicos, misionales, de apoyo, y de evaluación y seguimiento.
	Divulgación de los procedimientos	Instrumentos, herramientas, eventos de difusión y/o demás actividades que demuestren la socialización y difusión del Mapa de procesos y los procedimientos de la entidad. (Cartillas, Correos electrónicos, Cartelera de la Entidad, Concursos, Actividades entre otros.
	Proceso de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas	La entidad debe establecer procedimientos que le permitan evaluar permanentemente la satisfacción de los clientes con respecto a los servicios ofrecidos en la organización, y el seguimiento respectivo.

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Estructura Organizacional	Estructura organizacional de la entidad que facilite la gestión por procesos	La entidad debe tener una estructura flexible que le permita trabajar por procesos, donde se identifiquen niveles de responsabilidad y autoridad.
	Manual de Funciones y Competencias laborales	Manual de funciones adoptado y socializado para cada uno de los cargos de la entidad.

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Políticas de Operación	Establecimiento y divulgación de las políticas de operación	Instrumentos, herramientas, eventos de difusión y/o demás actividades que demuestren la socialización y difusión de las Políticas de Operación de la entidad. (Cartillas, Correos electrónicos, Cartelera de la entidad, Concursos, Actividades entre otros.)
	Manual de operaciones o su equivalente adoptado y divulgado	Acto administrativo a través del cual se adopta el Manual de Operaciones de la entidad (Manual de procedimientos.- Manual de Calidad) como documento de consulta.

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Indicadores de Gestión	Definición de indicadores de eficiencia y efectividad, que permiten medir y evaluar el avance en la ejecución de los planes, programas y proyectos	Dentro de los planes, programas y proyectos de la entidad, se debe construir indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad que permitan tomar decisiones para evitar desviaciones.
		Debe haber indicadores por procesos que aportan a la medición de la gestión.
		Deben existir fichas de los indicadores que permitan consultarlos de manera fácil.
	Seguimiento de los indicadores	Los responsables y sus equipos de trabajo, deberán hacer seguimiento según la periodicidad definida en la política de operación de cada entidad, la cual no podrá ser superior a seis (6) meses
	Revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores	Se debe revisar la batería de indicadores con el fin de establecer que los indicadores cumplan con su propósito.

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Política de Administración de Riesgos	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos	Acto administrativo o documento a través del cual se definen y adoptan las Políticas de Administración del Riesgo
	Divulgación del mapa de riesgos institucional y sus políticas	Instrumentos, herramientas, eventos de difusión y/o demás actividades que demuestren la socialización y difusión de los Mapas de Riesgos de la entidad. (Cartillas, Correos electrónicos, Cartelera de la entidad, Concursos, Actividades entre otros.)

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Identificación de Riesgos	Identificación de los factores internos y externos de riesgo	Identificación de condiciones internas o externas que puedan generar eventos de riesgo para la entidad
	Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	Documento de identificación los riesgos de cada proceso, programas y/o proyectos que contengan las causas, descripción y las posibles consecuencias de los mismos.

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Análisis y Valoración del Riesgo	Análisis del riesgo	Documento de análisis del riesgo teniendo en cuenta su probabilidad y factibilidad de ocurrencia y el posible impacto en caso de materialización
	Evaluación de controles existentes	Documento dónde se evalúe si los controles para valorar los riesgos son adecuados o no.
	Valoración del riesgo	Documento en el cual se analizan los riesgos frente a los controles existentes para mitigar su impacto o su probabilidad de ocurrencia.
	Controles	Se deben identificar controles correctivos y preventivos definidos para cada proceso o actividad para mitigar la probabilidad e impacto de los Riesgos
	Mapa de riesgos de proceso	La entidad debe establecer un mapa de Riesgos que contendrá toda la información establecida anteriormente
	Mapa de riesgos institucional	La entidad construirá un Mapa de Riesgos Institucional, en el cual se elevan todos los Riesgos que afecten a la entidad en su conjunto y los riesgos identificados de los procesos Misionales y se incluirán los Riesgos de Corrupción de los que trata la Ley 1474 de 2011

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Autoevaluación del control y gestión	Actividades de sensibilización a los servidores sobre la cultura de la autoevaluación	Instrumentos, herramientas, eventos de difusión y/o demás actividades que demuestren la sensibilización sobre la autoevaluación en la entidad. (Cartillas, Correos electrónicos, Cartelera de la entidad, Concursos, Actividades entre otros.)
	Herramientas de autoevaluación	La entidad debe determinar cómo a partir de los Riesgos, indicadores, Controles establecidos y demás elementos que le permitan tomar información, puede realizar la autoevaluación de la gestión, tomando los correctivos necesarios
		La entidad debe estar en capacidad de alimentar el proceso de autoevaluación a partir de otros sistemas que le permitan ejercer el proceso de manera correcta. El Aplicativo MECI (Informe Ejecutivo Anual de Control Interno), el Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión puede ser, entre otros, parte de esos sistemas.

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Auditoría Interna	Procedimiento de auditoría Interna	Se debe definir un procedimiento de auditorías internas basado en evidencia documental que permita ejercer control permanente a la gestión administrativa.
	Programa de auditorías Plan de Auditoría	El programa de Auditorías debe incluir las Auditorías de Gestión y las de Calidad (En caso de que la entidad cuente con el sistema de Gestión de Calidad), este debe ser aprobado por el Comité de Coordinación de Control interno.  Por otra parte el plan de auditoría que entraría a planear las auditorías que se incluyen dentro del
	Informe Ejecutivo Anual de Control Interno	El Informe debe ser realizado de acuerdo a los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública. Sirve como insumo para el fortalecimiento continuo y mejora del Sistema de Control Interno en la entidad.

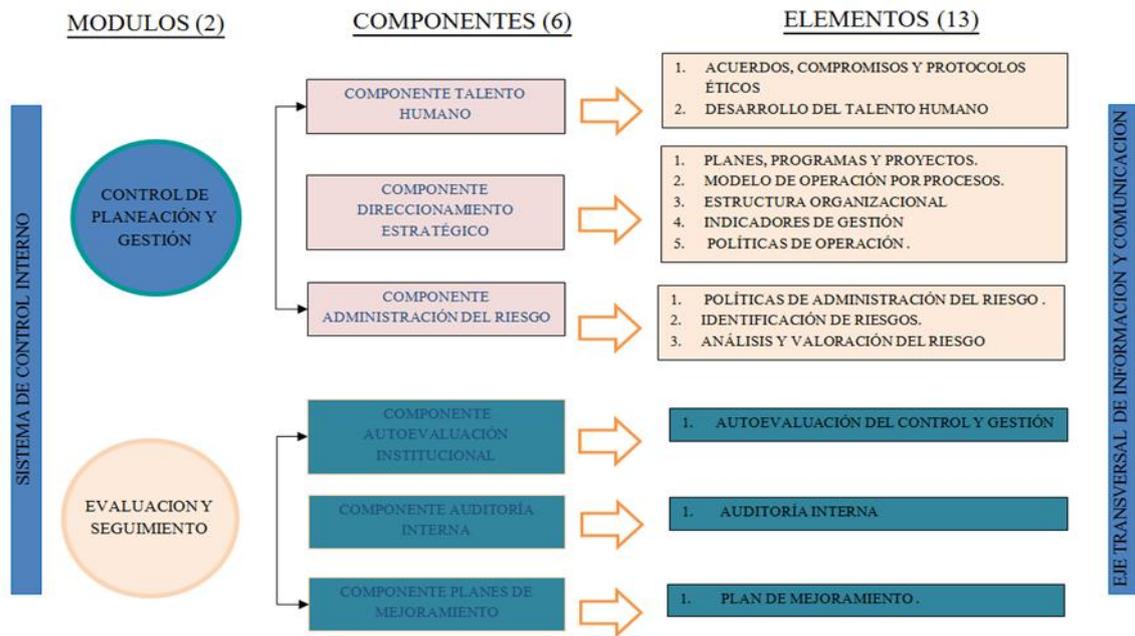
ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Plan de mejoramiento	Herramientas de evaluación definidas para la elaboración del plan de mejoramiento	Debe existir un proceso, procedimiento o mecanismo a través del cual se trabajen recomendaciones y análisis generados en el desarrollo del Componente de Auditoría Interna y las observaciones del Órgano de Control Fiscal. Debe ser un Proceso, procedimiento o mecanismo documentado que permite realizar seguimiento a las acciones emprendidas por los responsables y la verificación de estas.
	Seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan de mejoramiento	Se debe establecer un mecanismo para el seguimiento y evaluación de las acciones establecidas en los planes de mejoramiento.

ELEMENTO	PRODUCTOS MINIMOS	OBSERVACIONES
Información y Comunicación interna y externa	Identificación de las fuentes de información externa	Se deben establecer mecanismos para identificar la información externa. (Recepción de Peticiones, Quejas, Reclamos y/o Denuncias, Buzón de sugerencias, Encuestas de satisfacción, entre otras)
	Fuentes internas de información (manuales, informes, actas, actos administrativos) sistematizada y de fácil acceso	Debe existir un documento (electrónico, físico o como determine la entidad) que permita consultar toda la documentación y/o archivos de importancia para el funcionamiento y gestión de la entidad
	Rendición anual de cuentas con la intervención de los distintos grupos de interés, veedurías y ciudadanía.	La entidad debe tener establecido un mecanismo donde se comunique información sobre programas, proyectos, obras, contratos y administración de los recursos.
	Tablas de retención documental de acuerdo con lo previsto en la normatividad	La entidad debe establecer su proceso y/o actividades de Gestión documental de acuerdo con la Ley 594 de 2000 o la norma que la modifique o sustituya
	Política de Comunicaciones	La entidad debe establecer un mecanismo de comunicación con los usuarios internos y externos. Dicha política, proceso o procedimiento debe contener entre otros, los siguientes elementos: matriz de comunicaciones, guía de comunicaciones, proceso de comunicación organizacional, proceso de comunicación y convocatoria, etc.
Sistemas de Información y comunicación	Manejo organizado o sistematizado de la correspondencia	La entidad debe establecer directrices claras para el manejo documental de tal manera que no haya contratiempos entre la correspondencia recibida y la respuesta que se genera al usuario y/o grupo de interés.
	Manejo organizado o sistematizado de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos	Los recursos físicos y humanos de la organización deben tener asociados procesos, procedimientos y guías donde se establece el manejo de éstos y su adecuada utilización.
	Mecanismos de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio.	La entidad debe identificar los usuarios y/o grupos de interés a quienes van dirigidas sus productos y/o servicios
	Medios de acceso a la información con que cuenta la entidad	La entidad debe poner a disposición de sus usuarios y/o grupos de interés diferentes medios de acceso a la información como página Web, cartelera comunitaria, periódico oficial, buzón de sugerencias, entre otros que crea conveniente.

15

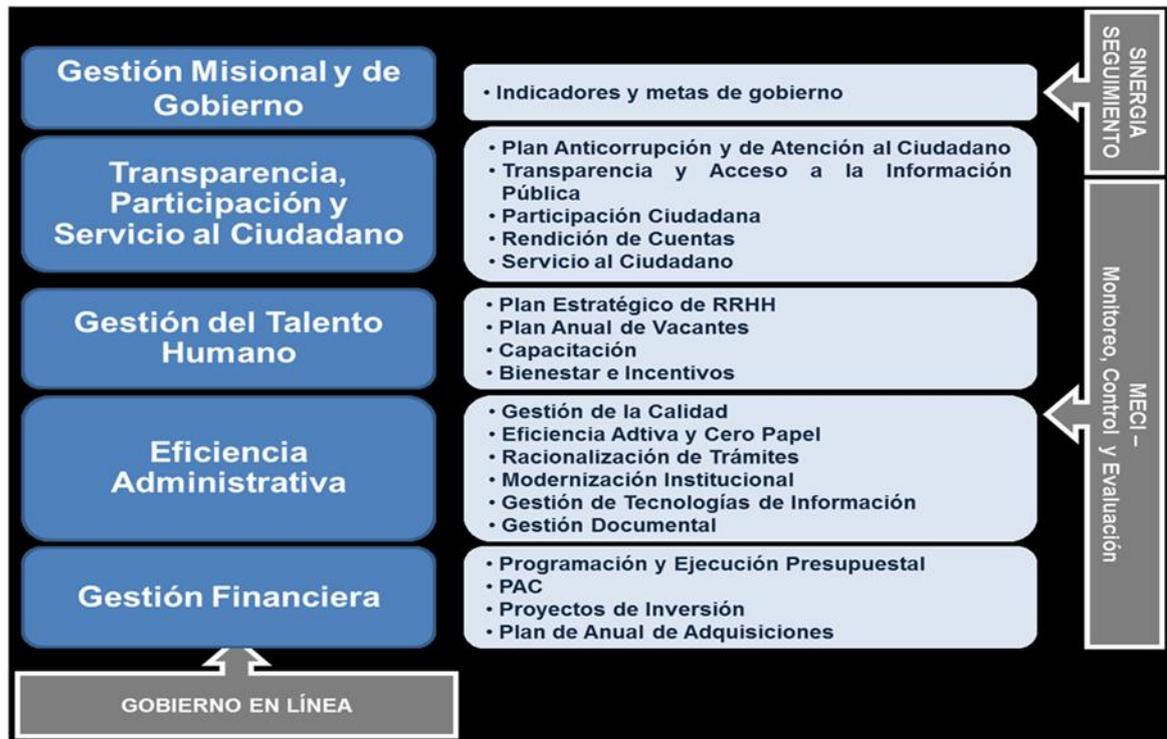
<sup>15</sup> “Manual técnico del modelo estándar de Control interno para el estado colombiano MECI 2014”

## 8.4. ESTRUCTURA MECI 2014<sup>16</sup>



<sup>16</sup> Manual técnico del modelo estándar de Control interno para el estado colombiano MECI 2014

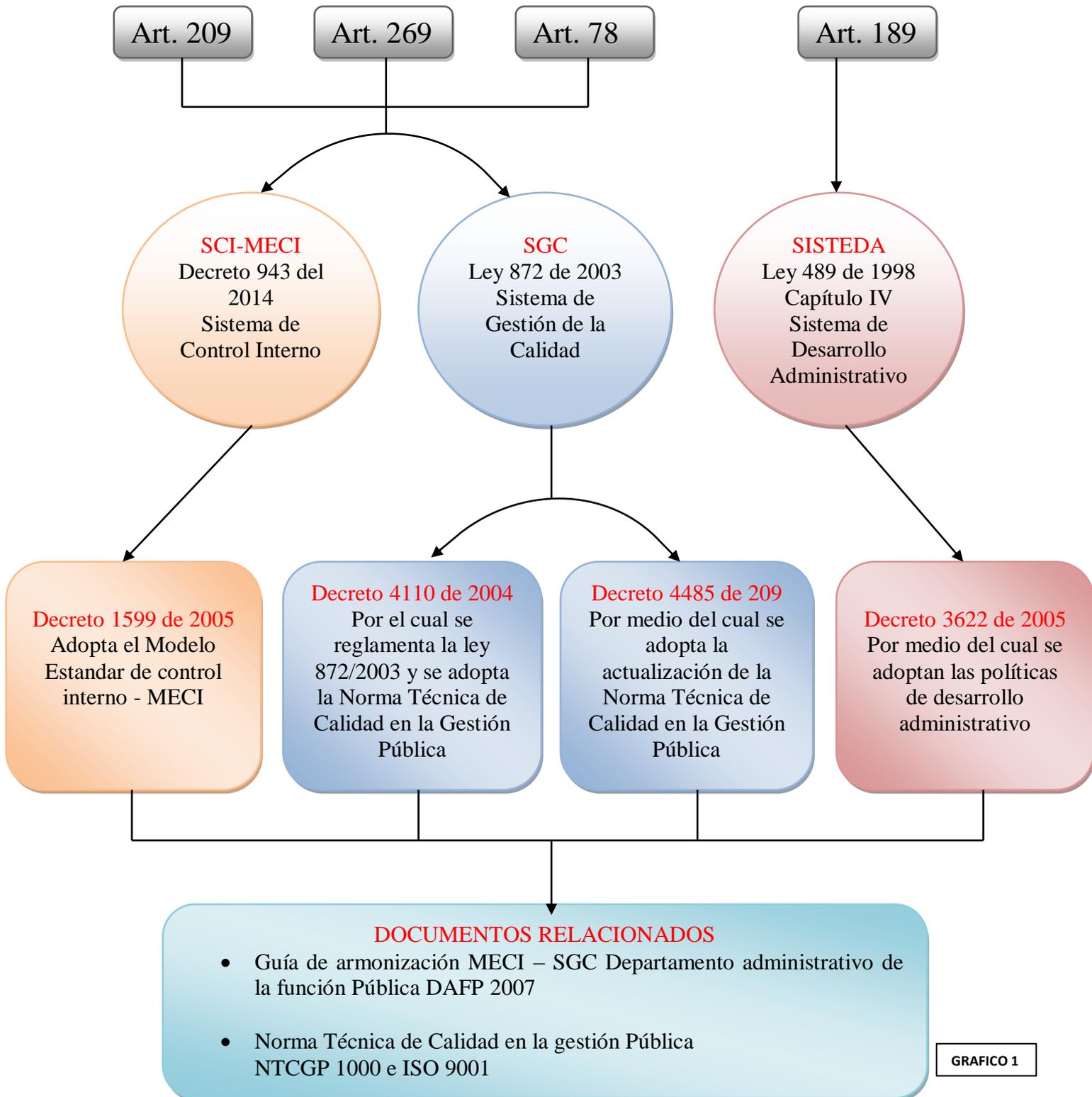
## 8.5. POLITICAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO<sup>17</sup>



<sup>17</sup> Manual técnico del modelo estándar de Control interno para el estado colombiano MECI 2014

8.6. MARCO NORMATIVO Y GRAFICAS

# CONSTITUCION POLITICA



# PRINCIPIOS SGC NTCGP 1000

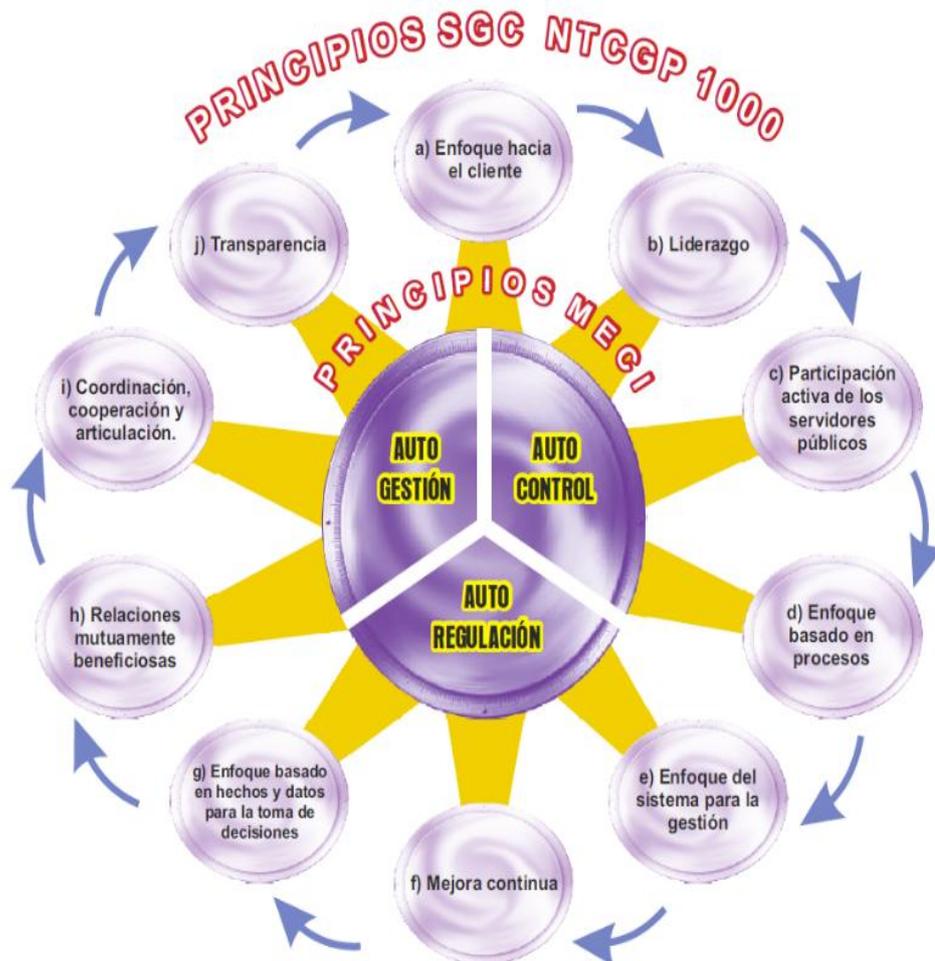


GRAFICO 2



## MODELO DE GESTION Y PLANEACION MECI

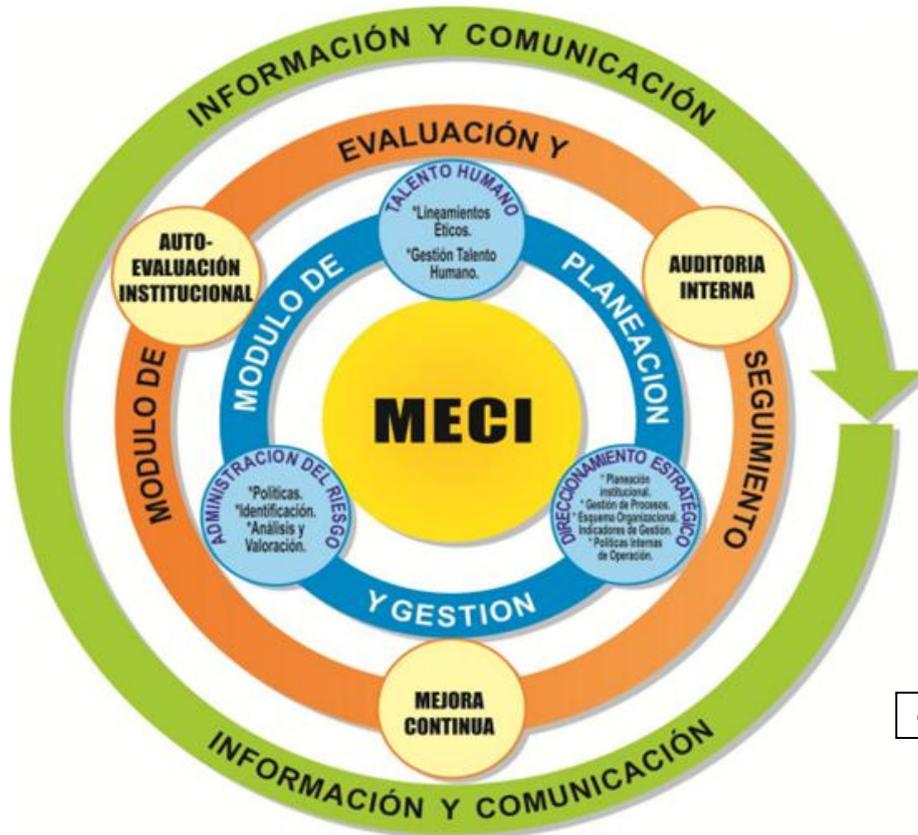


GRAFICO 4

# MARCO CONCEPTUAL

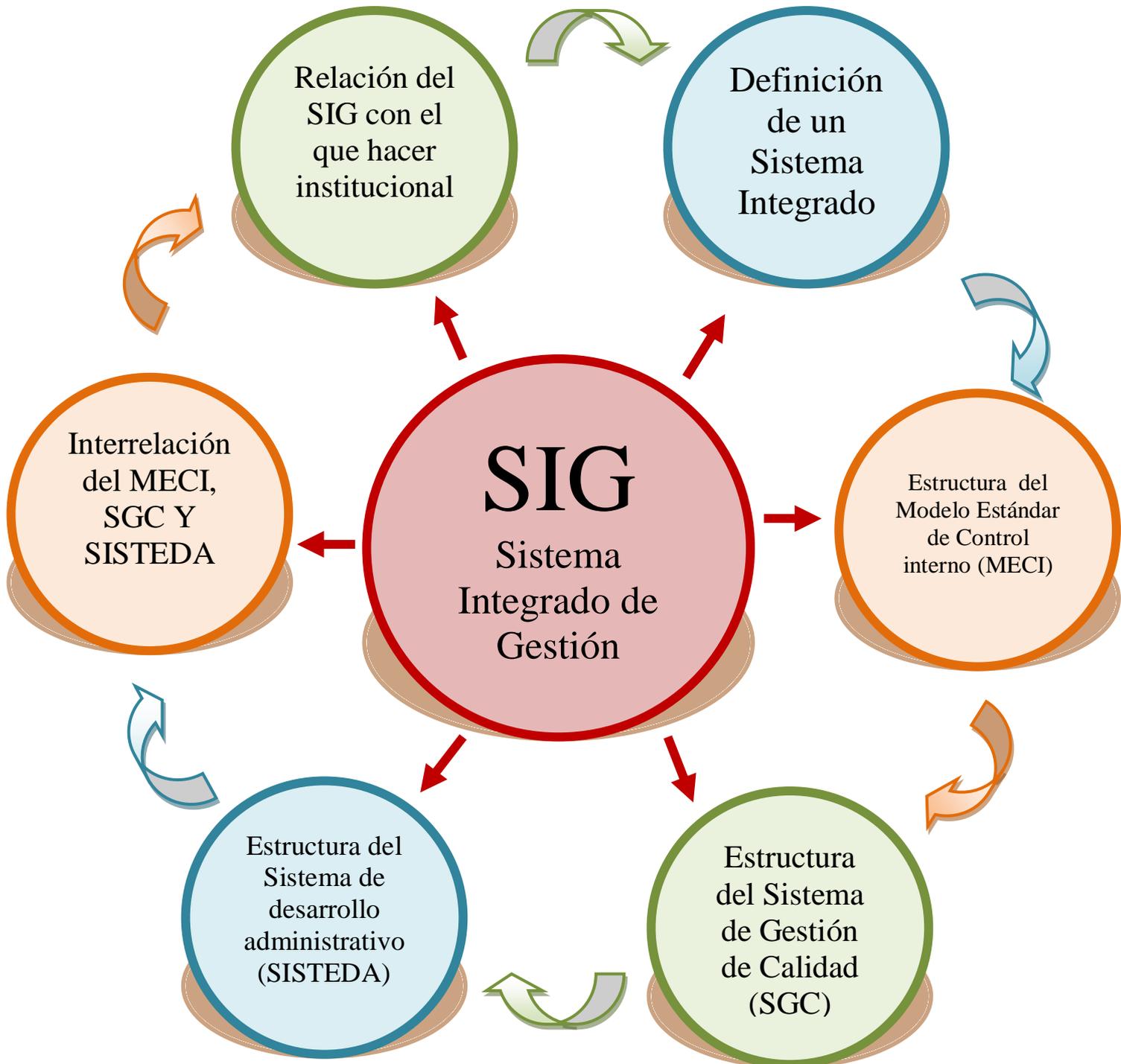
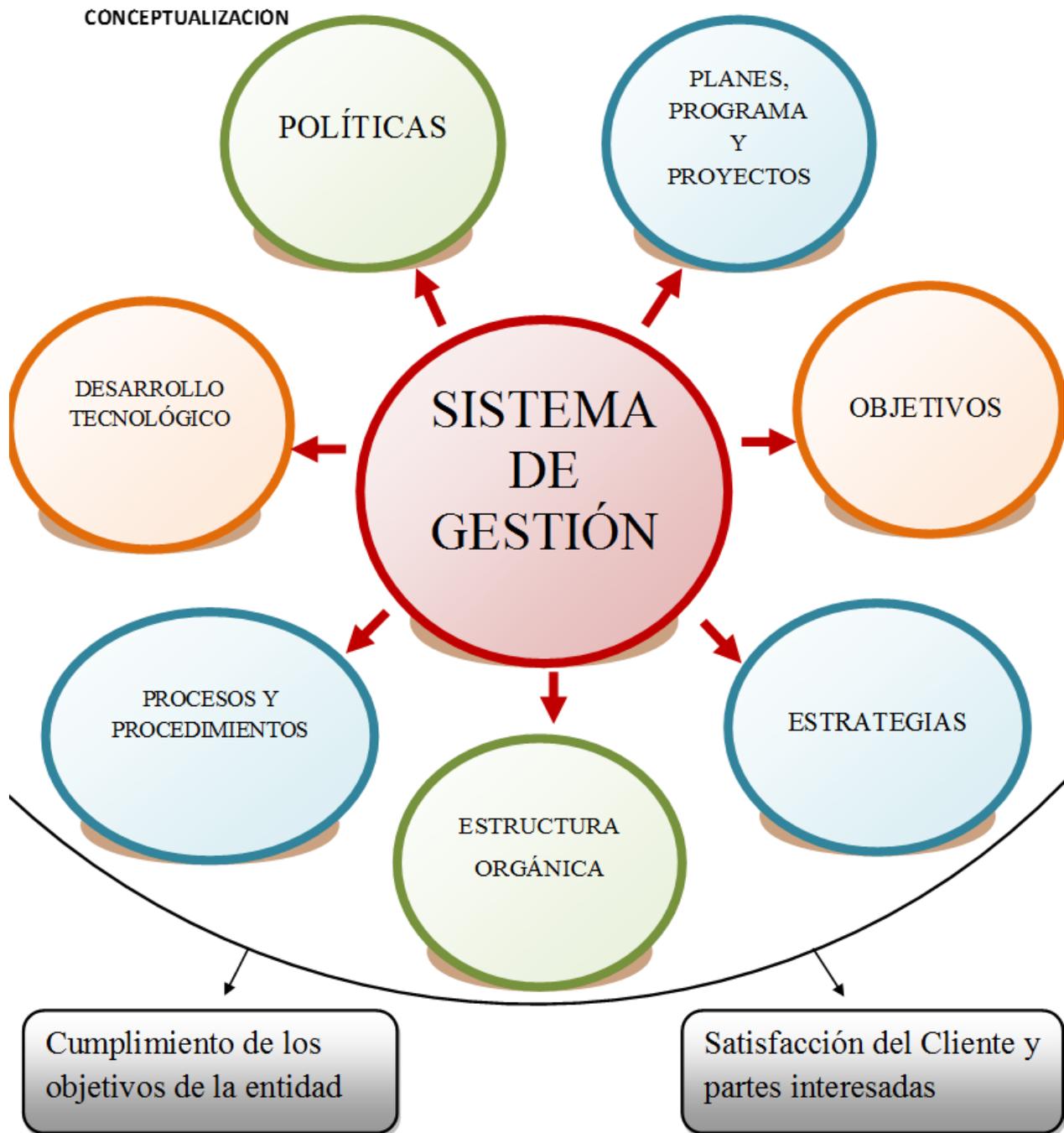


GRAFICO 5

## La Entidad como Sistema de Gestión



El enfoque sistémico, analiza a las organizaciones como sistemas sociales que interactúan entre sí, cuya dinámica y constante movimiento permiten su interrelación; su funcionamiento se fundamenta en la realización y control de actividades coordinadas que incluyen diversos elementos.

GRAFICO 6

# CONCEPTUALIZACIÓN

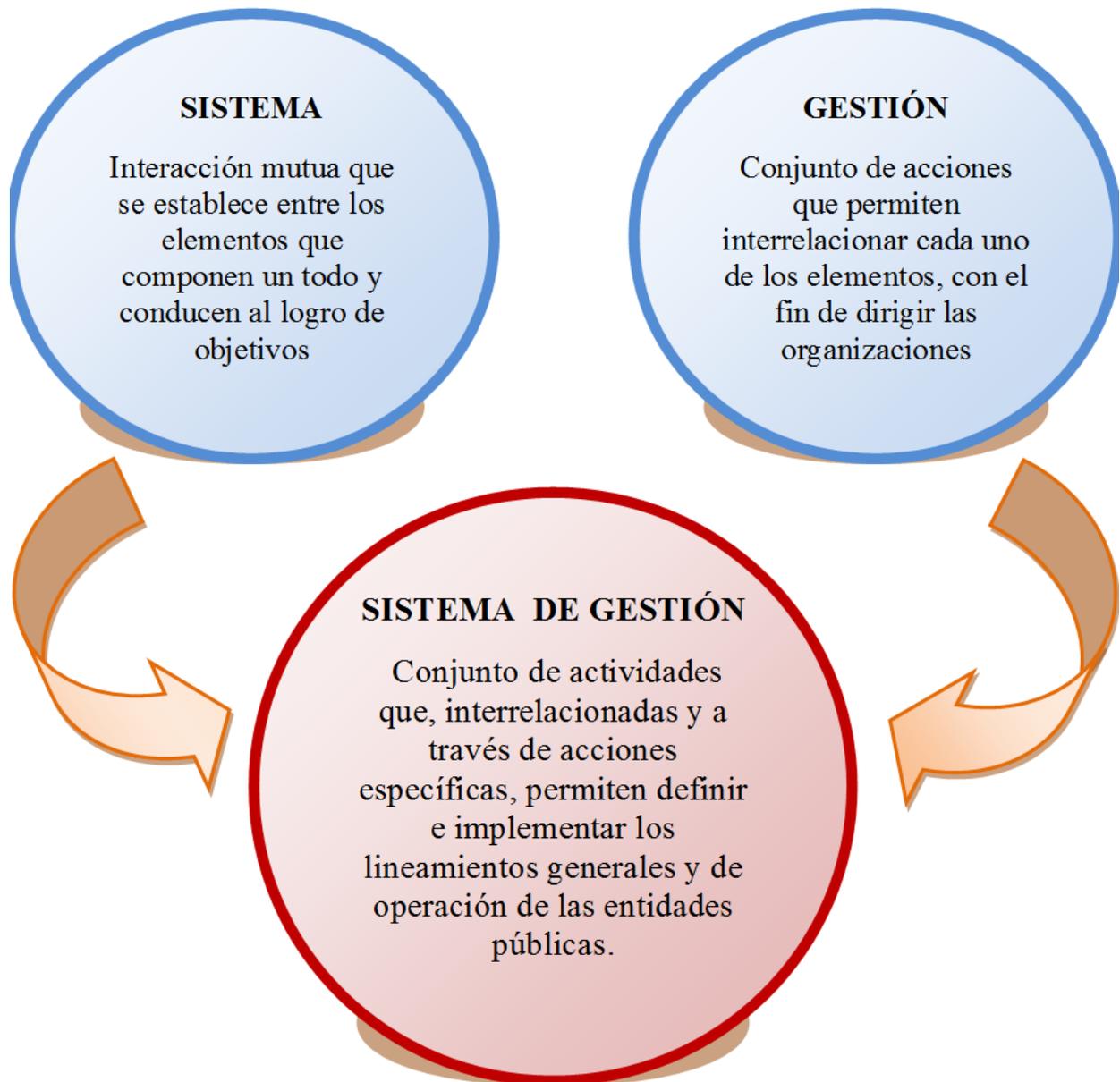
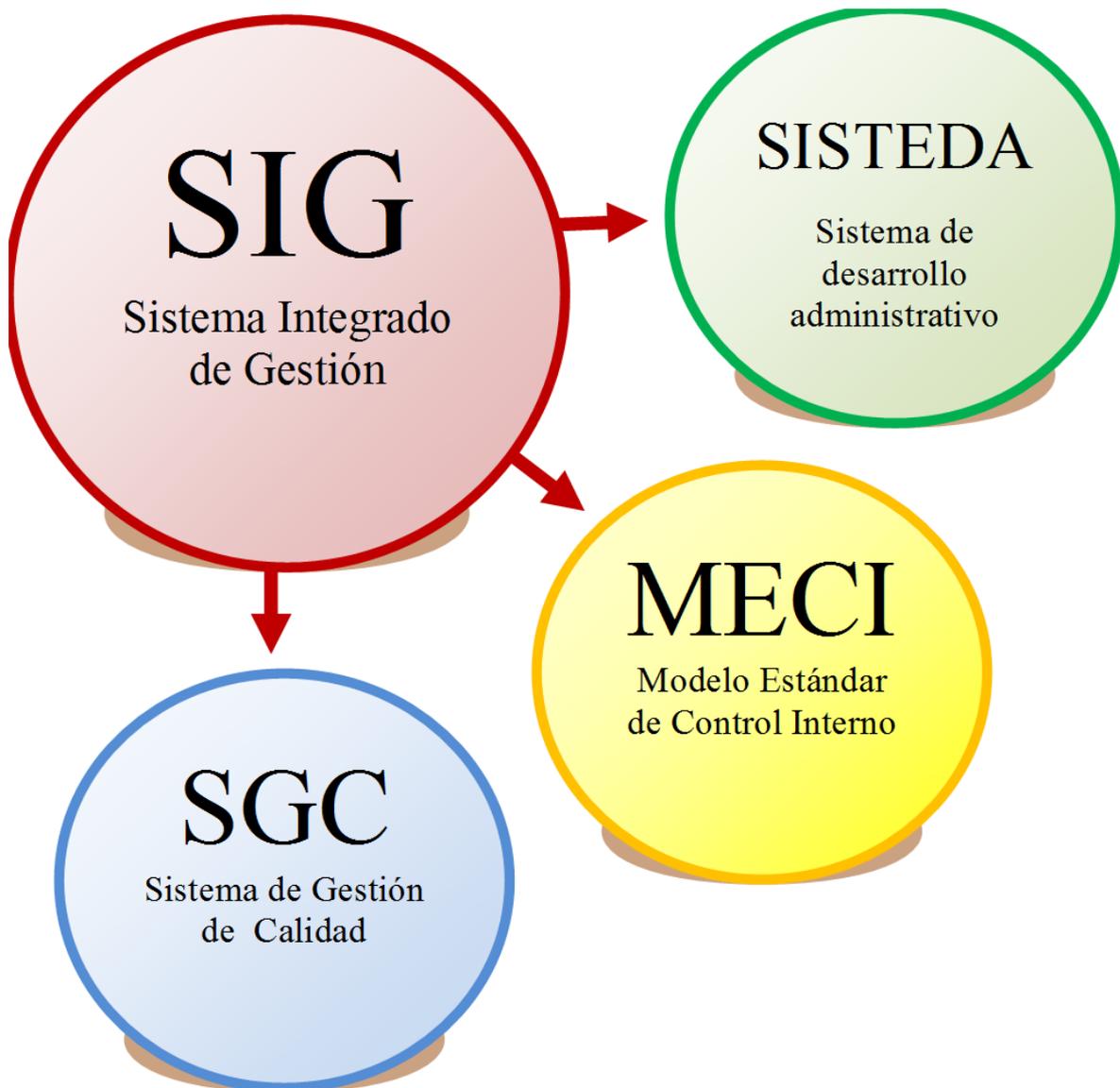


GRAFICO 7

## SISTEMA INTEGRADO DE GESTION.



El Sistema Integrado de Gestión es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que tiene por objetivo orientar y fortalecer la gestión, dar dirección, articular y alinear conjuntamente los requisitos de los subsistemas que lo componen (Modelo Estándar de Control Interno, Gestión de calidad, Gestión de Desarrollo Administrativo, entre otros). (Fuente: MANUAL DE CALIDAD DEL EJÉRCITO).

El SIG lo conforman los sistemas implementados en el sector público, para procurar que la Administración Pública sea más cercana al ciudadano y cumpla los fines propuestos, con eficacia, eficiencia y efectividad.

GRAFICO 8

## Definición de los sistemas de gestión

**MECI**  
Modelo Estándar  
de Control Interno



Modelo o herramienta de control que permite establecer, determinar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno - SCI en las entidades y agentes obligados para lograr el cumplimiento de la función administrativa y objetivos institucionales.

**SGC**  
Sistema de  
Gestión de  
Calidad



Modelo o herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo en las entidades.

**SISTEDA**  
Sistema de desarrollo  
administrativo



Conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y 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, orientados a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional.

GRAFICO 9

## Finalidad General de los Sistemas de Gestión



### FINALIDAD INTEGRADA

La articulación de estas herramientas permite a las entidades públicas fortalecer:

- La capacidad administrativa
- El desempeño institucional
- Optimizar los recursos de la entidad: humanos, físicos, financieros, tecnológicos
- El desarrollo de los procesos y procedimientos
- La planeación de la entidad

La planeación y formulación articulada del SIG debe ser coherente para evitar la duplicidad de acciones en el logro de los objetivos comunes

**ESTRUCTURA DE LOS  
SISTEMAS DE GESTION Y  
CALIDAD**

**MECI**

Dos (2) Módulos: Control de planeación y planeación y evaluación y seguimiento

Seis (6) Componentes: Talento Humano, Direccionamiento Estratégico, Administración del Riesgo, Auto Evaluación, Auditoría interna y Planes de Mejoramiento

Trece (13) Elementos: Acuerdos, Compromisos, Desarrollo, del talento humano, Planes, Modeló de operación por procesos, Política de administración del riesgo, Identificación del riesgo, Análisis y valoración del riesgo, Autoevaluación, Auditoría interna y Mejoramiento

**SGC**

**NTCGP 1000**

Doscientos cuarenta y dos (242) requisitos normativos, divididos en:

Ocho (8) capítulos

Tres primeros capítulos (3) generales

Cinco (5) capítulos específicos

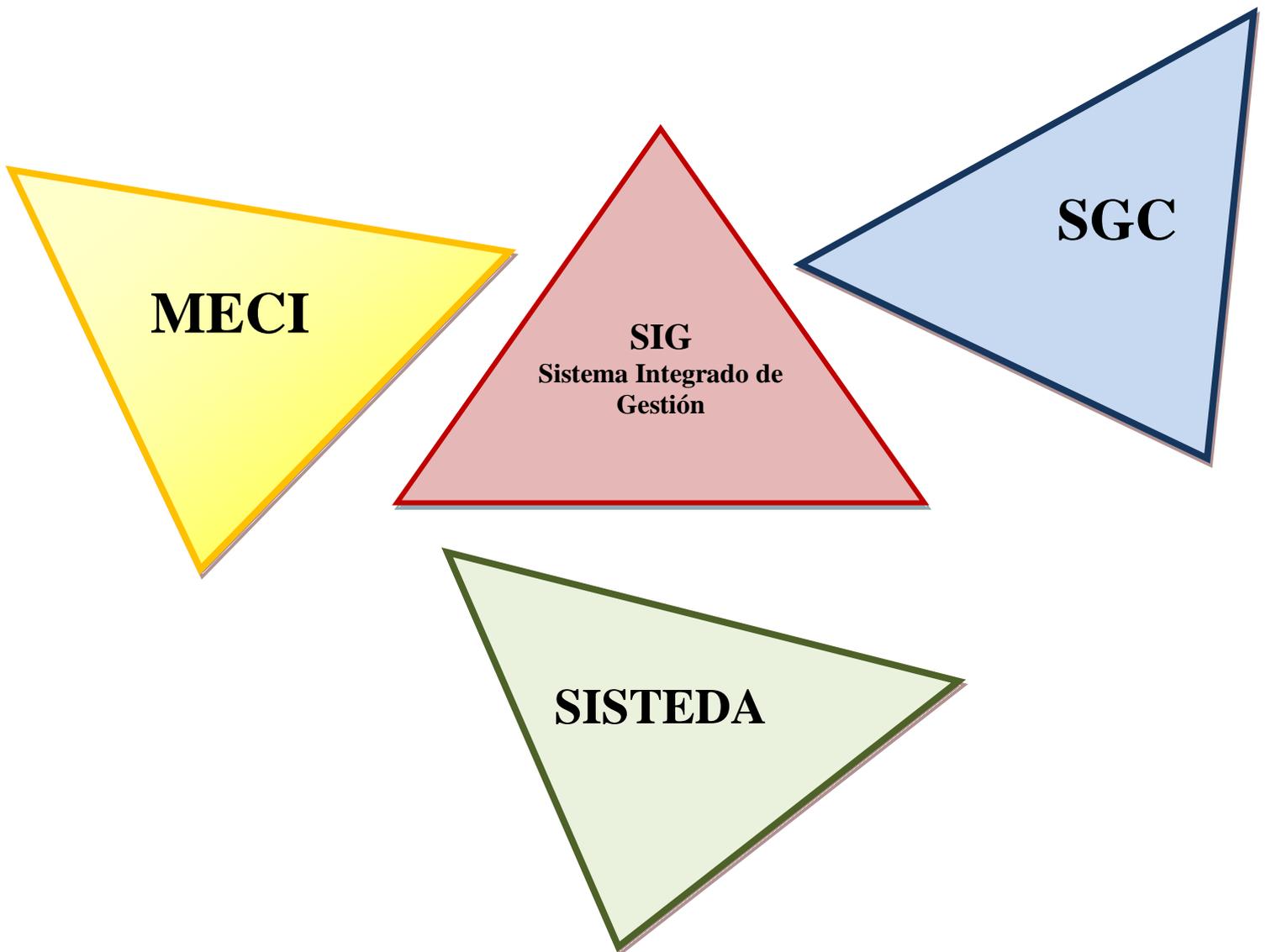
**SISTEDA**

**POLÍTICAS DE DESARROLLO  
ADMINISTRATIVO:**

1. Desarrollo del talento humano estatal
2. Gestión de la calidad
3. Democratización de la administración pública
4. Moralización y transparencia en la administración pública
5. Rediseños organizacionales

La estructura de estos sistemas, se enmarca en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), facilitando su implementación integral y armonizada para fortalecer la capacidad administrativa, el desempeño institucional y la gestión de los recursos mediante la aplicación compatible y complementaria de estas herramientas gerenciales.

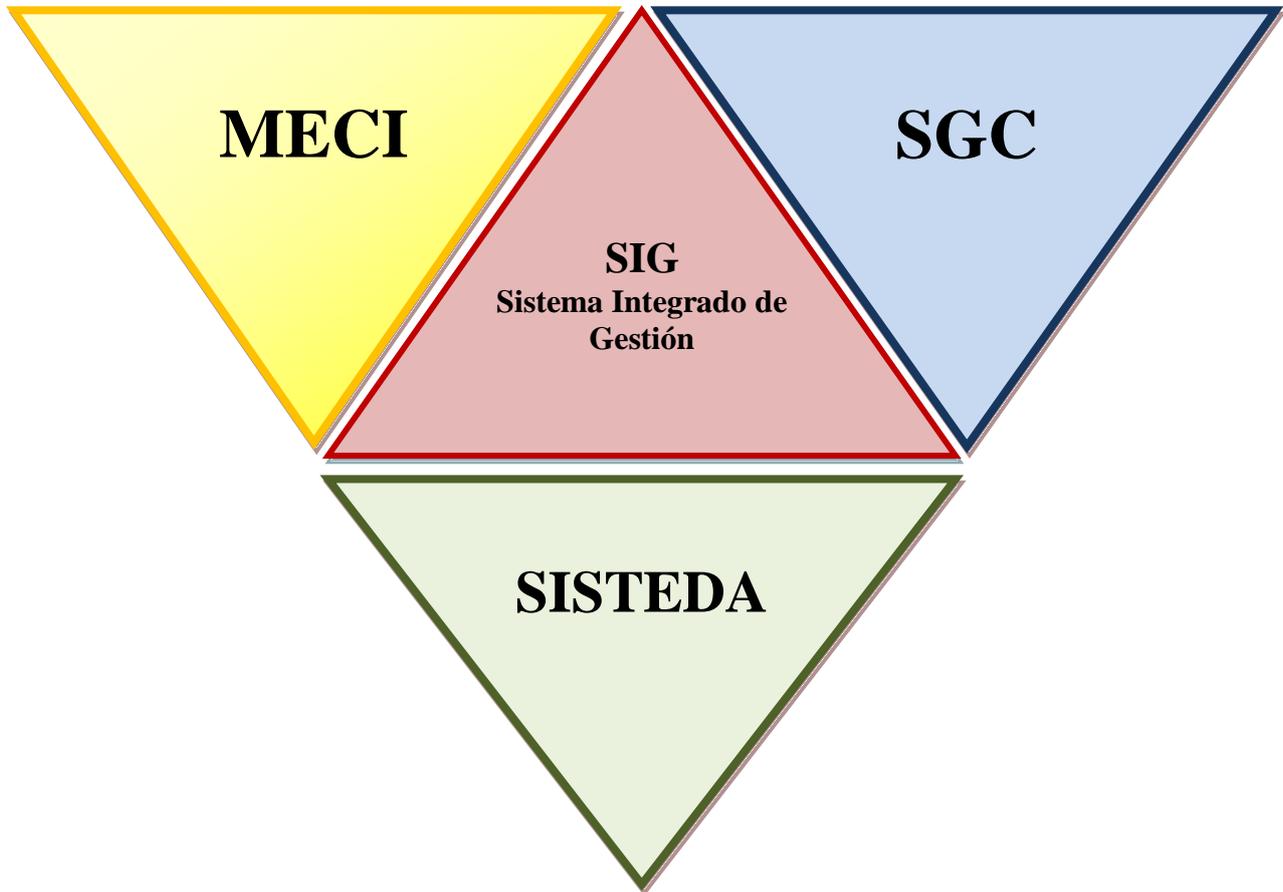
## DESARTICULACIÓN SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL



El funcionamiento aislado de estos sistemas, genera desgaste de recursos, duplicidad de actividades y dificultades en su desarrollo

GRAFICO 12

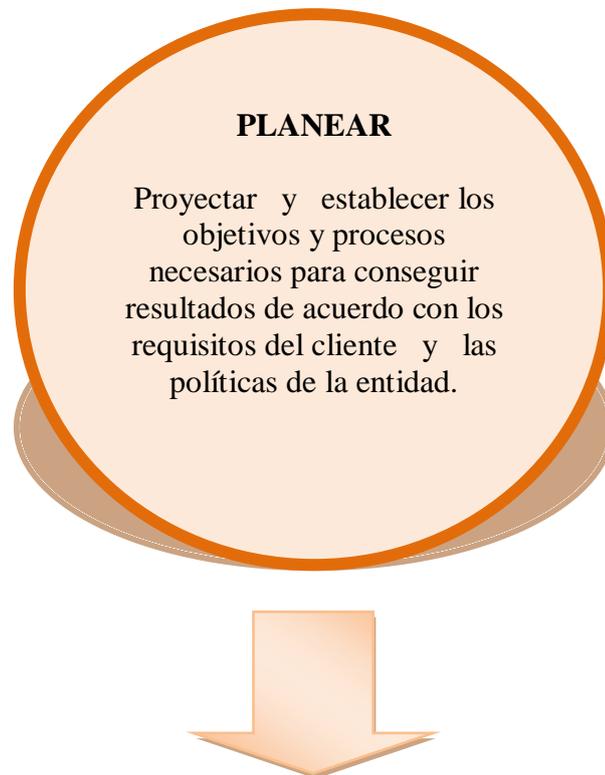
**FUNCIONAMIENTO**  
**ARTICULACIÓN SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL**



El funcionamiento integrado permite optimizar recursos y simplificar trámites, para lograr mayor eficacia, eficiencia y efectividad.

GRAFICO 13

## El Planear Sistema Integrado de Gestion



En el MECI, el subsistema de control estratégico con sus componentes y elementos, en especial el componente de direccionamiento estratégico, define la ruta que la entidad debe seguir para el logro de los objetivos institucionales.

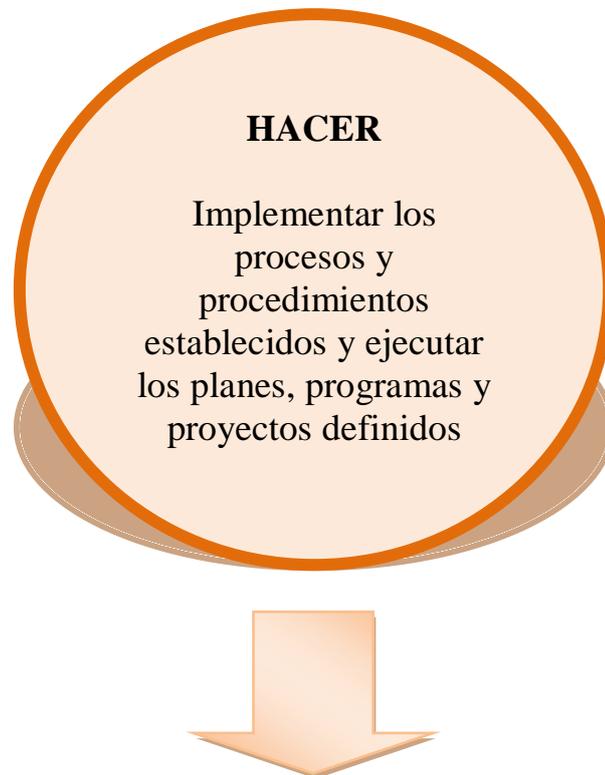
- Se establecen los objetivos estratégicos
- Se fijan las condiciones en que se desarrollaran los procesos bajo parámetros de eficacia, eficiencia y efectividad.

En el SGC, se realiza la planeación a través de:

- Identificación de las necesidades del usuario
- Establecimiento de directrices de calidad
- Configuración de la política de calidad
- Definición de objetivos de calidad
- Definición de indicadores y planes de acción

GRAFICO 14

## El HACER Sistema Integrado Gestion



En el MECI, el hacer parte del subsistema de control estratégico con sus diferentes componentes y elementos en especial el modelo de operación por procesos, planteándose formas de trabajo evolutivo.

En esta etapa, se materializan y se controlan los procesos, generando nuevo conocimiento, a través de los componentes: actividades de control, información y comunicación.

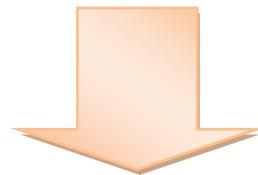
El hacer en el SGC, se refleja en la medida en que se cumplan los requisitos de calidad establecidos en la NTCGP 1000 y se controle adecuadamente la operación de la entidad durante la realización del producto y/o prestación del servicio

GRAFICO 15

## EL VERIFICAR SIG

### **VERIFICAR**

Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos establecidos para el producto y/o servicio, e informar sobre los resultados



En el MECI, la verificación se encuentra en el subsistema de control de evaluación que tiene como finalidad adelantar las actividades para determinar el estado de un elemento, frente a un parámetro previamente establecido, de tal modo que se pueda establecer acciones que permitan el cierre de las diferencias presentadas.

El hacer en el SGC, se aplica el capítulo 8, relacionado con la medición, análisis y mejora.

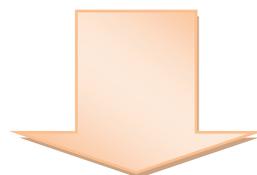
El seguimiento, la medición y la verificación, son las formas que permiten la evaluación de un sistema, estableciendo el grado de cumplimiento y conformidad de requisitos y elementos, convirtiendo la evaluación en una actividad transversal de gestión y control

GRAFICO 16

## EL ACTUAR SIG

### ACTUAR

Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos y asegurar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos.



El ACTUAR corresponde al Subsistema de control de evaluación del MECI, concretamente al componente de planes de mejoramiento y en el SGC a las acciones preventivas, correctivas y de mejora, contenidas en la NTCGP 1000.

Las acciones para corregir desviaciones encontradas en el desarrollo de los subsistemas de control estratégico y control de gestión, están enfocadas al mejoramiento continuo y al cumplimiento de los objetivos institucionales a través de la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

El ACTUAR tiene como finalidad la mejora en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, así como la optimización en el funcionamiento institucional.

El mejoramiento continuo se centra en elevar los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad y genera una cultura de autocontrol, que permita a los servidores públicos planear las correcciones y mejorar en los procesos a su cargo, de acuerdo con las diferencias encontradas entre lo planeado y ejecutado.

GRAFICO 17

## BENEFICIOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION

### A NIVEL EXTERNO

- Permite que los clientes / usuarios y partes interesadas perciban que la entidad cumple con su función social.
- Mejora la satisfacción del cliente / usuario (alta percepción de calidad por parte del cliente hacia la entidad).
- Fortalecimiento de la imagen y credibilidad institucional.
- Fortalecimiento de la coordinación, cooperación y articulación con otras entidades.
- Reconocimiento regional, nacional e internacional.

### A NIVEL INTERNO

- Optimiza y racionaliza los recursos.
- Fortalece la cultura organizacional orientada a la mejora continua.
- Facilita la comunicación interna y externa.
- Mejora la atención al cliente y partes interesadas.
- Incrementa la productividad y competencia de los servidores.
- Armoniza el manejo de la documentación.
- Fortalece el enfoque por procesos.

GRAFICO 18

**8.7. COMPARACIÓN ENTRE LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA NTCGP 1000:2009, EL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO ACTUALIZADO - MECI 2014 Y EL SISTEMA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO ( SISTEDA) - NTC ISO 9000 : 2008 - ISO DIS 9015.**

Para una mejor lectura comparativa dicha tabla se ha elaborado bajo el sistema Excel, a la cual se puede acceder siguiendo el hipervínculo encontrado en el Anexo C.

## 9. CONCLUSIONES.

Al implementar los diferentes sistemas de gestión e integrarlos en una guía básica se pueden obtener varios beneficios:

- Fortalecimiento de la comunicación interna y externa, mejorando la percepción y la participación del personal y encaminando las acciones a que toda la organización hable un único lenguaje de gestión y control.
- Mejora de la confianza, participación y comunicación entre la Entidad Pública y sus usuarios, ciudadanos o beneficiarios.
- Mayor eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión de los sistemas que debe implementar y en la consecución de los objetivos y las metas propuestos.
- simplificación y reducción de la documentación y los registros.
- Optimización de recursos y tiempo. Proporciona una visión sistémica de la organización y determina mecanismos de control unificados en toda la Entidad.
- Los procesos de auditoría pueden ser ajustados y unificados, de modo tal que con la madurez de los procesos; es posible contar con un equipo auditor multidisciplinario, lo que redundará en el manejo eficiente de los recursos con los que cuenta la Entidad para estos fines.

## **10. RECOMENDACIONES.**

- Se recomienda impulsar el fortalecimiento de la comunicación interna y externa donde se viabilice desarrollar jornadas de integración y puesta en escena del nuevo Sistema Integrado de Gestión; lo cual de una forma amena y no invasiva permitirá la asimilación del manejo y control de la guía por parte de todo el ente territorial.
- Se sugiere la participación y comunicación entre la entidad territorial (Municipio) y los Ciudadanos, es fundamental debido al equilibrio que se debe de tener, además de las rendiciones publicas de cuentas que generan un acercamiento con las personas en donde se pueda desarrollar una confianza de la comunidad hacia los gobernantes.
- Seria pertinente generar un procedimiento de auto evaluación para garantizar que los objetivos de eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión de los sistemas integrados de calidad se mantengan acordes a los objetivos trazados en el plan de gobierno que estos se convierten en el plan de desarrollo municipal para un cuatrienio.

## 11. BIBLIOGRAFIA

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC-ISO 9001. Bogotá D.C.: El Instituto, 2005. 35 p.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso. NTC-ISO 14001. Bogotá D.C. El Instituto. 2004, 31 pp.
- Armonización Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Sistema de Gestión de la Calidad NTCGP 1000:2004 Entidades Públicas. Departamento Administrativo de la Función Pública y Alcaldía Mayor de Bogotá. 2007
- Rol de las Oficinas de Control Interno. 2007. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Manual de implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005. Departamento Administrativo de la Función pública y USAID.
- DECRETO NÚMERO 3622 DE 2005 (octubre 10) Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el Capítulo Cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo.
- DEPARTAMENTO DE CONSULTORÍA Y ASESORIA DE AL ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA ESAP Referencia 172 410 2135 - 172 410 2111- 172 410 2248
- LEY 872 DEL 2003 NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA
- LEY 87 DE 1993, CONTROL INTERNO PARA EL ESTADO COLOMBIANO MECI 1000:2005
- DECRETO 3622 DEL 2005 Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA ART. 209 ART. 269
- Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Bogotá D.C., Diciembre 2012, Departamento Administrativo de la función pública DAFP.
- CARTILLA Guía de Auditoría para Entidades Públicas, Departamento administrativo de la función pública DAFP

## 12. CIBERGRAFIA

- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA –DAFP; Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 2013- DOCUMENTO EN LINEA DISPONIBLE EN: [http://portal.dafp.gov.co/mod/retrieve\\_docu\\_noti?no=202](http://portal.dafp.gov.co/mod/retrieve_docu_noti?no=202)
- TÉRMINOS Y DEFINICIONES Tomado de [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=628](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=628)
- ESTRUCTURA ESTANDAR DEL MODELO DE CONTROL INTERNO. Documento en línea disponible en: [http://portal.dafp.gov.co/mod/retrieve\\_docu\\_noti?no=202](http://portal.dafp.gov.co/mod/retrieve_docu_noti?no=202)

## **ANEXO A. TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

**Acción correctiva.** Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no Conformidad detectada u otra situación no deseable.

NOTA 1 Puede haber más de una causa para una no conformidad.

NOTA 2 La acción correctiva se toma para evitar que algo vuelva a producirse, mientras que la acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda.

NOTA 3 Existe diferencia entre corrección y acción correctiva.

**Acción preventiva.** Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

NOTA 1 Puede haber más de una causa para una no conformidad potencial.

NOTA 2 La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda, mientras que la acción correctiva se toma para evitar que vuelva a producirse.

**Adecuación.** Suficiencia de las acciones para cumplir los requisitos.

**Adquisición de bienes y servicios.** Cualquier modalidad de contratación, convenio, concesión o provisión de bienes y/o servicios, inherentes al cumplimiento de la función de la entidad.

**Alta dirección.** Persona o grupo de personas, del máximo nivel jerárquico que dirigen y controlan una entidad.

**Ambiente de trabajo.** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

NOTA En el ámbito de esta norma las condiciones incluyen solamente aquellas que pueden tener una influencia significativa sobre la conformidad del producto y/o servicio. Las condiciones pueden incluir los factores físicos, sociales, y ambientales (tales como la temperatura, instalaciones para el personal, ergonomía y composición atmosférica).

**Auditoría interna.** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias que, al evaluarse de manera objetiva, permiten determinar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad con los requisitos establecidos y que se ha implementado y se mantiene de manera eficaz, eficiente y efectiva.

**Autoridad.** Poder con que se cuenta o que se ha recibido por delegación.

**Calidad.** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

NOTA 1 El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

NOTA 2 "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo especialmente, como una característica permanente.

**Calibración.** Conjunto de operaciones que establecen, bajo condiciones específicas, la relación entre los valores de las magnitudes que indique el instrumento de medición o un sistema de medición, o valores representados por una medida materializada o por un material de referencia, y los valores correspondientes determinados por medio de patrones.

NOTA 1 El resultado de una calibración permite bien sea asignar a las indicaciones los valores de las magnitudes por medir, o determinar las correcciones con respecto a las indicaciones.

NOTA 2 Una calibración también puede determinar otras propiedades metrológicas tales como el efecto de las magnitudes de influencia.

NOTA 3 El resultado de una calibración se puede registrar en un documento que a veces se llama certificado de calibración o informe de calibración.

**Capacidad de una entidad.** Aptitud de una entidad, sistema o proceso para realizar un producto o prestar un servicio que cumple los requisitos para ese producto o servicio.

**Cliente.** Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.

NOTA Para efectos de esta norma, y de conformidad con la Ley 872 de 2003, el término cliente incluye a los destinatarios, usuarios o beneficiarios.

**Competencia.** Aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

**Concesión.** Autorización para utilizar o liberar un producto y/o servicio que no es conforme con los requisitos especificados.

NOTA Una concesión está generalmente limitada a la entrega de un producto o servicio que tiene características no conformes, dentro de límites definidos por un tiempo o una cantidad de producto o servicio acordados.

**Confirmación metrológica.** Conjunto de operaciones necesarias para asegurar que el equipo de medición cumple con los requisitos para su uso previsto.

NOTA 1 La confirmación metrológica generalmente incluye calibración y/o verificación, cualquier ajuste necesario o reparación y posterior recalibración, comparación con los requisitos metrológicos para el uso previsto del equipo de medición, así como cualquier sellado y etiquetado requeridos.

NOTA 2 La confirmación metrológica no se consigue hasta que se demuestre y documente la adecuación de los equipos de medición para la utilización prevista.

NOTA 3 Los requisitos relativos a la utilización prevista pueden incluir consideraciones tales como el rango, la resolución, los errores máximos permisibles, entre otros.

NOTA 4 Los requisitos metrológicos normalmente son distintos de los requisitos del producto y/o servicio y no se encuentran especificados en los mismos.

**Conformidad.** Cumplimiento de un requisito

**Control de la calidad.** Parte de la gestión de la calidad orientada a la verificación y al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

**Conveniencia.** Grado de alineación o coherencia del objeto de revisión con las metas y políticas organizacionales.

**Corrección.** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

NOTA 1 Una corrección puede realizarse junto con una acción correctiva.

NOTA 2 Una corrección puede ser, por ejemplo, un reproceso o una reclasificación.

**Diseño y desarrollo.** Conjunto de procesos que transforma los requisitos de una política, programa, proyecto o cliente en características especificadas o en la especificación de un proceso o sistema, producto y/o servicio.

NOTA 1 Los términos "diseño" y "desarrollo" algunas veces se utilizan como sinónimos y algunas veces se utilizan para definir las diferentes etapas de todo el proceso de diseño y desarrollo.

NOTA 2 Puede aplicarse un calificativo para indicar la naturaleza de lo que se está diseñando y desarrollando (por ejemplo: diseño y desarrollo del producto o servicio, o diseño y desarrollo del proceso).

**Documento.** Información y su medio de soporte.

EJEMPLO Registro, especificación, procedimiento documentado, dibujo, informe, norma.

NOTA 1 El medio de soporte puede ser papel, magnético, óptico o electrónico, fotografía o muestra patrón o una combinación de éstos.

NOTA 2 Con frecuencia, un conjunto de documentos, por ejemplo especificaciones y registros, se denominan "documentación".

NOTA 3 Algunos requisitos (por ejemplo, el requisito de ser legible) están relacionados con todos los tipos de documentos, aunque puede haber requisitos diferentes para las

especificaciones (por ejemplo, el requisito de estar controlado por revisiones) y los registros (por ejemplo, el requisito de ser recuperable).

**Efectividad.** Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

NOTA La medición de la efectividad se denomina en la Ley 872 de 2003 como una medición del impacto.

**Eficacia.** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

NOTA La medición de la eficacia se denomina en la Ley 872 de 2003 como una medición de resultado.

**Eficiencia.** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Enfoque basado en procesos.** Gestión sistemática de la interacción e interrelación entre los procesos empleados por las entidades para lograr un resultado deseado.

**Entidades.** Entes de la Rama Ejecutiva del poder público y otros prestadores de servicios cubiertos bajo la Ley 872 de 2003.

NOTA 1 Según el artículo 2 de la Ley 872 de 2003, el Sistema de Gestión de la Calidad se desarrollará y se pondrá en funcionamiento, en forma obligatoria en los organismos y entidades del sector central y del sector descentralizado, por servicios de la Rama Ejecutiva del poder público del orden nacional, y en la gestión administrativa necesaria para el desarrollo de las funciones propias de las demás ramas del poder público en el orden nacional. Así mismo, en las Corporaciones Autónomas Regionales, las entidades que conforman el Sistema de Seguridad Social Integral de acuerdo con lo definido en la Ley 100 de 1993, y de modo general, en las empresas y entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios de naturaleza pública o las privadas concesionarias del Estado.

NOTA 2 Las Asambleas y Concejos podrán disponer la obligatoriedad del desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades de la administración central y descentralizada de los departamentos y municipios.

**Equipo de medición.** Instrumento, software, patrón, material de referencia o equipos auxiliares, o combinación de ellos, necesarios para llevar a cabo un proceso de medición.

**Especificación.** Documento que establece requisitos.

NOTA Una especificación puede estar relacionada con actividades (por ejemplo: un procedimiento documentado, una especificación de proceso y una especificación de

ensayo / prueba), o con productos y/o servicios (por ejemplo, una especificación de producto y/o servicio, una especificación de desempeño, un plano o una especificación de un servicio derivada de una reglamentación).

**Estructura de la entidad.** Distribución de las diferentes unidades o dependencias con sus correspondientes funciones generales, requeridas para cumplir la función de la entidad dentro del marco de la Constitución y la Ley.

NOTA La estructura organizacional implica establecer responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal de manera coherente con los procesos y las estrategias de la entidad.

**Función de una entidad.** Se entiende como el objeto social o la razón de ser de la entidad.

**Gestión.** Actividades coordinadas para planificar, controlar, asegurar y mejorar una entidad.

**Gestión documental.** Conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

**Habilidad.** Capacidad para aplicar apropiadamente atributos o comportamientos personales para desempeñar una actividad.

**Infraestructura.** Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.

**Manual de la calidad.** Documento que describe y especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de una entidad.

NOTA Los manuales de calidad pueden variar en cuanto a detalle y formato para adecuarse al tamaño y complejidad de cada entidad en particular.

**Mejora continua.** Acción permanente realizada, con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño

**No conformidad.** Incumplimiento de un requisito

**Objetivo de la calidad.** Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.

NOTA 1 Los objetivos de la calidad se basan en la política de la calidad definida por la entidad.

NOTA 2 Los objetivos de la calidad se especifican, generalmente, para los niveles y funciones pertinentes de la entidad.

**Parte interesada.** Organización, persona o grupo que tiene un interés en el desempeño éxito de una entidad.

EJEMPLO Clientes, servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas de una entidad, proveedores, sindicatos, socios o accionistas, entidades de control, veedurías ciudadanas o la sociedad en general.

**Planificación de la calidad.** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados, para cumplir los objetivos de la calidad.

NOTA El establecimiento de los planes de la calidad puede ser parte de la planificación de la calidad.

**Política de la calidad de una entidad.** Intención(es) global(es) y orientación(es) de una entidad relativa(s) a la calidad tal como se expresa(n) formalmente por la alta dirección de la entidad.

**Procedimiento.** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

NOTA Es recomendable que los procedimientos definan, como mínimo: quién hace qué, dónde, cuándo, por qué y cómo.

**Proceso.** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

NOTA 1 Los elementos de entrada para un proceso son, generalmente, salidas de otros procesos.

NOTA 2 Los procesos de una entidad son, generalmente, planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas, para generar valor.

NOTA 3 Un proceso en el cual la conformidad del producto o servicio resultante no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente "proceso especial".

NOTA 4 Cada entidad define los tipos de procesos con los que cuenta, típicamente pueden existir, según sea aplicable, los siguientes:

- **Procesos estratégicos:** incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

- **Procesos misionales** (o de realización del producto o de la prestación del servicio): incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

- **Procesos de apoyo:** incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

- **Procesos de evaluación:** incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

**Producto y/o servicio.** Resultado de un proceso o un conjunto de procesos.

NOTA En esta Norma, el término "producto y/o servicio" se aplica únicamente a:

- a) el producto y/o servicio destinado a un cliente o solicitado por él, y
- b) cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto o prestación del servicio.

**Proveedor.** Organización o persona que proporciona un producto y/o servicio.

EJEMPLO Productor, distribuidor, minorista o vendedor de un producto, o prestador de un servicio o información.

NOTA 1 Un proveedor puede ser interno o externo a la entidad.

NOTA 2 En una situación contractual, un proveedor puede denominarse "contratista".

**Registro.** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades ejecutadas.

NOTA 1 Los registros pueden utilizarse, por ejemplo, para documentar la trazabilidad y para proporcionar evidencia de verificaciones acciones preventivas y acciones correctivas.

NOTA 2 En general los registros no necesitan estar sujetos al control del estado de revisión.

**Requisito.** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

NOTA 1 "Generalmente implícita" significa que es habitual o una práctica común para la entidad, sus clientes y otras partes interesadas, el que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita.

NOTA 2 La palabra obligatoria, se refiere, generalmente, a disposiciones de carácter legal.

NOTA 3 Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisito, por ejemplo, requisito de un producto y/o servicio, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente.

NOTA 4 Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas.

**Responsabilidad.** Derecho natural u otorgado a un individuo en función de su competencia para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho.

**Revisión.** Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

EJEMPLO Revisión por la dirección, revisión del diseño y el desarrollo, revisión de los requisitos del cliente y revisión de no conformidades.

**Riesgo.** Toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda afectar el desarrollo normal de las funciones de la entidad y el logro de sus objetivos.

**Satisfacción del cliente.** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

NOTA 1 Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de estas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

NOTA 2 Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con él mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura, necesariamente, una elevada satisfacción de su parte.

**Sistema.** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan con el fin de lograr un propósito.

**Sistema de Gestión de la Calidad para entidades.** Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Está enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.

**Trazabilidad.** Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

NOTA Al considerar un producto y/o servicio, la trazabilidad puede estar relacionada con:

- el origen de los materiales y las partes,
- la historia del procesamiento y
- la distribución y localización del producto y/o servicio después de su entrega.

**Validación.** Confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

NOTA 1 El término "validado" se utiliza para designar el estado correspondiente.

NOTA 2 Las condiciones de utilización para validación pueden ser reales o simuladas.

**Verificación.** Confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva, de que se han cumplido los requisitos especificados.

NOTA 1 El término "verificado" se utiliza para designar el estado correspondiente.

NOTA 2 La confirmación puede comprender acciones tales como:

- la elaboración de cálculos alternativos;
- la comparación de una especificación de un diseño nuevo con una especificación de un diseño similar probado;
- la realización de ensayos / pruebas y demostraciones; y
- la revisión de los documentos antes de su emisión.

**Verificación (metrológica).** Comparación directa entre las características metrológicas del equipo de medición y los requisitos metrológicos del cliente.

ANEXO B. NUEVO DECRETO DEL MECI

REPUBLICA DE COLOMBIA



SECRETARÍA DE LEGISLACIÓN	
Revisó:	
Aprobó:	

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

DECRETO No. 943 DE 2014

21 MAY 2014

Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno –MECI-

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

en ejercicio de las facultades legales y en especial las conferidas por el artículo 189 numeral 11 de la Constitución Política y en desarrollo de las normas generales señaladas en la Ley 87 de 1993,

CONSIDERANDO:

Que el Gobierno Nacional expidió el Decreto 1599 de 2005, por medio del cual se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno –MECI- para el Estado Colombiano, el cual se elaboró teniendo como referente tendencias internacionales existentes sobre la materia entre las que se puede destacar el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Que desde la expedición del MECI, han transcurrido 9 años en los que las entidades han realizado acciones para su implementación y evidenciado acciones de mejora de fortalecimiento del Sistema de Control Interno en el País

Que los referentes internacionales, en especial el COSO, han sido actualizados en los últimos años lo que evidencia la necesidad de revisar y actualizar el MECI con el fin de permitir su mayor entendimiento y facilitar su implementación y fortalecimiento continuo en las entidades públicas, el cual se basa, entre otros aspectos, en el fortalecimiento de herramientas que faciliten el control de la implementación y evaluación de las políticas públicas.

Que el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno analizó el documento propuesto por el Gobierno y recomienda formalizar su actualización.

Que de conformidad con lo expuesto se requiere adoptar la actualización del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005.

DECRETA

**Artículo 1º.** Adóptase la actualización del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI, en el cual se determinan las generalidades y estructura necesaria para establecer, implementar y fortalecer un Sistema de Control Interno en las entidades y organismos obligados a su implementación, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 5º de la Ley 87 de 1993.

El Modelo se implementará a través del Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno, el cual hace parte integral del presente Decreto, y es de obligatorio cumplimiento y aplicación para las entidades del Estado.

**Parágrafo.** El Gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP-, podrá realizar actualizaciones y modificaciones al Manual Técnico, con el fin de adecuarlo a las necesidades de fortalecimiento y a los cambios de los referentes internacionales, previa aprobación del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno.

Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno –MECI-

**Artículo 2º.** El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas que hacen parte del campo de aplicación del presente decreto, 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.

**Artículo 3º.** Corresponderá al Departamento Administrativo de la Función Pública brindar las orientaciones y poner a disposición los instrumentos necesarios para el diseño, desarrollo, implementación y fortalecimiento del Modelo Estándar de Control Interno.

La Escuela Superior de Administración Pública –ESAP-, diseñará y ofrecerá programas o estrategias de capacitación, formación y desarrollo de competencias laborales para los jefes de control interno o quien haga sus veces y sus grupos de trabajo en las entidades del Estado, en coordinación y bajo los lineamientos técnicos del Departamento Administrativo de la Función Pública, con el fin de fortalecer el ejercicio del Control Interno en el País.

**Artículo 4º.** Para la implementación del Modelo Actualizado se tendrán en cuenta las siguientes disposiciones:

1. Las entidades creadas dentro del año anterior a la publicación del presente decreto, implementarán el Modelo Actualizado, de acuerdo a las siguientes fases:

**FASE I (6 MESES)**

- Información y Comunicación
- Modelo de Operación por procesos
- Planes, Programas y Proyectos
- Políticas de operación
- Estructura organizacional
- Indicadores de Gestión

**FASE II (3 MESES)**

- Acuerdos, compromisos y protocolos éticos
- Desarrollo del Talento Humano

**FASE III (6 MESES)**

- Políticas de Administración del Riesgo
- Identificación del Riesgo
- Análisis y Valoración del Riesgo

**FASE IV (3 MESES)**

- Autoevaluación Institucional
- Auditoría Interna
- Planes de Mejoramiento

2. Las entidades y organismos que cuentan con un Modelo implementado, deberán realizar los ajustes necesarios para adaptar en su interior los cambios surtidos en la actualización del MECI, dentro de los siete meses siguientes a la publicación del presente decreto.

Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno –MECI-

Para el efecto deberán cumplir las siguientes fases de acuerdo con lo señalado en el Manual Técnico:

- Fase 1. Conocimiento (1 mes)
- Fase 2. Diagnóstico (1 mes)
- Fase 3. Planeación de la actualización (1 mes)
- Fase 4. Ejecución y Seguimiento (3 meses)
- Fase 5. Cierre (1 mes)

3. Las entidades que se creen con posterioridad a la publicación del presente decreto deberán implementar el Modelo Actualizado siguiendo las fases señaladas en el numeral primero; el plazo para su implementación se contará 6 meses después de la creación de su planta de personal.

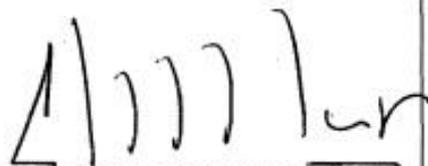
**Artículo 5º.** Vigencia. El presente Decreto rige a partir de su publicación y deroga el Decreto 1599 de 2005.

PUBLIQUESE Y CUMPLASE  
Dado en Bogotá D.C., a los

21 MAY 2014



LA DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO,  
DE LA FUNCIÓN PÚBLICA,



ELIZABETH RODRIGUEZ TAYLOR

**ANEXO C. COMPARACIÓN ENTRE LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA NTCGP 1000:2009, EL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO ACTUALIZADO - MECI 2014 Y EL SISTEMA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO ( SISTEDA) - NTC ISO 9000 : 2008 - ISO DIS 9015.**

Para una mejor lectura comparativa dicha tabla se ha elaborado bajo el sistema Excel; a la cual se puede acceder continuando el siguiente enlace:  
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1WYIWpiRzB4NQ-fJasw2y-4K-Q7l83izF3BYKZKnG-Dg/edit#gid=1326906725> .

O a este enlace: [ANEXO C.](#)

**CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA NTCGP 1000:2009  
EL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO ACTUALIZADO - MECI 2014 - SISTEMA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO (SISTEDA) - NTC ISO 9000 : 2008 - ISO DIS 9015**

NTCGP 1000:2009		MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECI 2014			Normatividad vigente	Sistema de desarrollo Administrativo -SISTEDA		NTC ISO 9001:2008 / ISO DIS 9015		
Ciclo PHVA	Capítulo	Numeral	Modulo de Control o Aspecto Transversal	Componente		Elemento	Matriz Política de Desarrollo Administrativo	Elementos que Contribuyen a su Implementación	Numerales 90011:2008	Numerales ISO DIS 9015
Planear	Sistema de Gestión de Calidad									
	Requisitos Generales	4.1	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	1. Modelo de operación por procesos 2. Indicadores de Gestión	Ley 87 de 1993 - Ley 489 de 1998 - Decreto 1537 de 2001, Artículo 4.  Ley 87 de 1993 , Artículo 1 y 2, Ley 134 de 1994, Ley 594 de 2000, Ley 489, Ley 850 de 2003, Decreto 3622 de 2005 y Actos administrativos expedidos por la Entidad. Constitución Política, Artículo 339, Plan Nacional y Planes Territoriales de Desarrollo, Artículo 48.  Ley 87 de 1993 , Artículo 1 y 2, Ley 134 de 1994, Ley 594 de 2000, Ley 489 de 1998, Ley 850 de 2003, Decreto 3622 de 2005 y Actos administrativos expedidos por la Entidad. Constitución Política, Artículo 339, Plan Nacional y Planes Territoriales de Desarrollo, Artículo 48 .  Ley 87/93, Artículo 1 y 2 Ley 134. Constitución Política, Artículo 339, Plan Nacional y Planes Territoriales de Desarrollo, Artículo 48. Constitución Política, Artículo 339, Plan Nacional y Planes Territoriales de Desarrollo, Artículo 48.	Estructura Organizacional 2. Políticas de operación	Estructura Organizacional: tanto el diseño e implementación del elemento como de la política apuntan a un mismo propósito, que la entidad cuente con el diseño organizacional adecuado para el cumplimiento de sus funciones	Manual de Calidad	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad  7.5.1 Generalidades  4.4 Sistema de gestión de la calidad  7.5.2 Creación y actualización
				Administración de riesgos	1. Políticas de administración de riesgos 2. Identificación de riesgos 3. Análisis y valoración de riesgos					
			Control de Evaluación y Seguimiento	Planes de mejoramiento						
			Información y comunicación							
			4.2	Información y comunicación						
			4.2.1							
	4.2.2									
	4.2.3									
	4.2.4									
	Responsabilidad de la dirección	5.								
	Compromiso de la dirección	5.1	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	1. Estructura Organizacional 2. Políticas de operación		Programación y ejecución presupuestal, PAC, Proyectos de inversión, Plan anual de adquisiciones	5 Responsabilidad de la dirección	5 LIDERAZGO	
	Enfoque al Cliente	5.2	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	1. Planes, programas, proyectos 2. Modelo de operación por procesos 3. Políticas de operación		TRANSPARENCIA , PARTICIPACION Y SERVICIO AL CIUDADANO: se orienta a la formación de valores de responsabilidad y vocación de servicio que garanticen el interés general en la administración de lo público y se promueva la publicidad de las actuaciones de los servidores públicos; así mismo, se orienta a la prevención de conductas corruptas y a la identificación de áreas susceptibles de corrupción.	Plan anticorrupción y atención al ciudadano, Transparencia y acceso a la información pública, Participación ciudadana, Rendición de cuentas y servicio al ciudadano	5.1 Compromiso de la dirección	5.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad
			Información y comunicación							
Política de Calidad	5.3	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	1. Planes, progras, proyectos 2. Modelo de operación por procesos 3. Políticas de operación		EFICIENCIA ADMINISTRATIVA como un instrumento gerencial que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad, tomando como	Gestión de la calidad, Eficiencia administrativa y cero papel, Racionamiento de tramites, Modernización Institucional.	5.2 Enfoque al cliente	5.1.2 Enfoque al cliente	
		Control de Planeación y Gestión	Talento humano	1. Acuerdos, compromisos y protocolos éticos						
		Información y comunicación						5.3 Política de la calidad	5.2 Política de la calidad	

Planificación	5.4	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	1. Planes, programas, proyectos
Objetivos de Calidad	5.4.1			
Planificación del Sistema de Gestión de calidad	5.4.2			
Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	5.5	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	1. Estructura Organizacional
Responsabilidad y autoridad	5.5.1			
Representante de la dirección	5.5.2			
Comunicación interna	5.5.3	Información y comunicación		
Revisión por la dirección	5.6	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	1. Planes, programas y proyectos 2. Modelo de operación por procesos 3. Políticas de operación
Generalidades	5.6.1	Control de Evaluación y Seguimiento	Planes de mejoramiento	
Información de entrada para la revisión	5.6.2	Control de Evaluación y Seguimiento	Auditoría y Planes de mejoramiento	
Resultados de la revisión	5.6.3	Control de Evaluación y Seguimiento	Planes de mejoramiento	

Ley 87/93, Artículo 1 y 2  
Ley 134 de 1994, Ley 594 de 2000, Ley 498 de 1998, Ley 87 de 1993, Ley 489 de 1998, Decreto 1537 de 2001, Artículo 4.

base los planes estratégicos y de desarrollo de las entidades, con el fin de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y requisitos de la ciudadanía.

No se encuentra relación con los de mas sistemas de gestion

Gestión de tecnologías para la información, Gestión Documental.

No se encuentra relación con los de mas sistemas de gestion

5.4 Planificación	6. Planificación del sistema de gestión de la calidad
5.4.1 Objetivos de la calidad	6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad	6.3 Planificación de los cambios
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	5 LIDERAZGO
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
5.5.2 Representante de la dirección	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
5.5.3 Comunicación interna	7.4 Comunicación
5.6 Revisión por la dirección	9.3 Revisión por la dirección
5.6.1 Generalidades	9.3.1 Revisión por la dirección
5.6.2 Información de entrada para la revisión	9.3.1 Revisión por la dirección
5.6.3 Resultados de la revisión	9.3.2 Revisión por la dirección

Gestión de los recursos	6.	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Planes, programas y proyectos
Provisión de recursos	6.1			
Talento Humano	6.2			
Generalidades	6.2.1	Control de Planeación y Gestión	Talento humano	Desarrollo del Talento Humano - Acuerdos, protocolos y compromisos éticos
Competencia, toma de conciencia y formación	6.2.2			
Infraestructura	6.3	Información y comunicación		
Ambiente de trabajo	6.4	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Planes, programas y proyectos
Realización del producto y/o prestación del servicio	7.	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Planes, programas y proyectos
Planificación de la realización del producto y/o prestación del servicio	7.1			
Procesos relacionados con el cliente	7.2	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Modelo de operación por procesos (misionales)
Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio	7.2.1	Información y comunicación		
Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio	7.2.2	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Políticas de operación
Comunicación con el cliente	7.2.3	Información y comunicación		
Diseño y Desarrollo	7.3	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Políticas de operación
Planificación del diseño y desarrollo	7.3.1	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Políticas de operación
Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	7.3.2	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Políticas de operación
Revisión del diseño y desarrollo	7.3.4	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Políticas de operación
Verificación del Diseño y Desarrollo	7.3.5	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Políticas de operación
Validación del diseño y desarrollo	7.3.6	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Políticas de operación
Control de cambios del diseño y desarrollo	7.3.7	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Políticas de operación

Plan Nacional y Planes Territoriales. Decreto 1567 de 1998, Decreto 415 de 2003, Ley 909 de 2004, Decreto 785 de 2005, Decreto 1272 de 2005, Decreto 2530 de 2001, Decreto 4665 de 2007. Ley 87 de 1993, Decreto 1567 de 1998, Decreto 415 de 2003, Ley 909 de 2004, Decreto 785 de 2005, Decreto 1272 de 2005, Decreto 2530 de 2001, Decreto 4665 de 2007. Ley 87 de 1993, Artículo 1 y 2, Ley 134 de 1994, Ley 594 de 2000, Ley 489 de 1998, Ley 850 de 2003, Decreto 3622 de 2005 y Actos administrativos

**DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**  
orientada a desarrollar las habilidades, destrezas y competencias de los servidores públicos y a definir parámetros para que su ingreso y permanencia se fundamenten en el mérito y en cumplimiento de los principios de la función administrativa

Plan estratégico del Recurso Humano, Plan anual de vacaciones, Capacitación y bienestar e incentivos

6 Gestión de los recursos	7.1 Recursos
6.1 Provisión de recursos	7.1.1 Generalidades
	7.1.2 Personas
6.2 Recursos humanos	título removido
	7.2 Competencia
6.2.1 Generalidades	7.2 Competencia
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	7.2 Competencia
6.3 Infraestructura	7.3 Toma de conciencia
	7.1.3 Infraestructura
6.4 Ambiente de trabajo	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

7 Realización del producto	8 Operación
7.1 Planificación de la realización del producto	8.1 Planificación y control operacional
7.2 Procesos relacionados con el cliente	8.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	8.2.2 Determinación de los requisitos relativos a los productos y servicios
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios
7.2.3 Comunicación con el cliente	8.2.1 Comunicación con el cliente
7.3 Diseño y desarrollo	8.5 Producción y prestación del servicio
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	8.3 Diseño y desarrollo de los
	8.3.1 Generalidades
	8.3.2 Planificación del diseño y
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	8.3.3 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	8.3.5 Elementos de salida del diseño y desarrollo
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo
7.3.7 Control de los cambios del	8.3.6 Cambios del diseño y

Verificar	Adquisición de bienes y servicios	7.4	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Planes, programas y proyectos - Modelo de Operación por procesos - Políticas de operación.
	proceso de adquisición de bienes y servicios	7.4.1	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Planes, programas y proyectos - Modelo de Operación por procesos - Políticas de operación.
	Información de la adquisición de bienes y servicios	7.4.2	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Planes, programas y proyectos - Modelo de Operación por procesos - Políticas de operación.
	Verificación de los productos y/o servicios contratados	7.4.3	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Planes, programas y proyectos - Modelo de Operación por procesos - Políticas de operación.
	Producción y prestación del servicio	7.5	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	1. Políticas de administración de riesgos 2. Identificación de riesgos 3. Análisis y valoración de riesgos
	Control de la producción y de la prestación del servicio	7.5.1	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Políticas de operación
	Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio	7.5.2	Control de Evaluación y Seguimiento	Autoevaluación Institucional	Autoevaluación del Control y la Gestión
	Identificación y trazabilidad	7.5.3	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Políticas de operación
	Propiedad del cliente	7.5.4	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Políticas de operación
	Preservación del producto	7.5.5	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Políticas de operación
Verificar	Control de los equipos de seguimiento y medición	7.6	Control de Evaluación y Seguimiento	Autoevaluación Institucional	Autoevaluación del Control y la Gestión
	Análisis, medición y mejora	8.	Control de Evaluación y Seguimiento	Autoevaluación Institucional	Autoevaluación del Control y la Gestión
	Generalidades	8.1	Control de Evaluación y Seguimiento	Autoevaluación Institucional	Autoevaluación del Control y la Gestión
	Seguimiento y medición	8.2	Control de Evaluación y Seguimiento	Autoevaluación Institucional	Autoevaluación del Control y la Gestión
	Satisfacción del cliente	8.2.1	Control de Evaluación y Seguimiento	Autoevaluación Institucional	Autoevaluación del Control y la Gestión
	Auditoría	8.2.2	Control de Evaluación y Seguimiento	Auditoría Interna	Auditoría Interna
	Seguimiento y medición de los procesos	8.2.3	Control de Planeación y Gestión	Direccionamiento Estratégico	Indicadores de Gestión
	Seguimiento y medición del producto y/o servicio	8.2.4	Control de Evaluación y Seguimiento	Autoevaluación Institucional	Autoevaluación del Control y la Gestión
	Control de producto y/o servicio no conforme	8.3	Control de Evaluación y Seguimiento	Autoevaluación Institucional	Autoevaluación del Control y la Gestión
	Análisis de datos	8.4	Control de Evaluación y Seguimiento	Autoevaluación Institucional	Autoevaluación del Control y la Gestión
Actuar	Mejora	8.5	Control de Evaluación y Seguimiento	Planes de mejoramiento	Plan de mejoramiento
	Mejora continua	8.5.1	Control de Evaluación y Seguimiento	Planes de mejoramiento	Plan de mejoramiento
	Acción Correctiva	8.5.2	Control de Evaluación y Seguimiento	Planes de mejoramiento	Plan de mejoramiento
	Acción preventiva	8.5.3	Control de Evaluación y Seguimiento	Planes de mejoramiento	Plan de mejoramiento

expedidos por la Entidad. Ley 87 de 1993. Ley 489 de 1998. Decreto 943 del 21 de mayo del 2014

Auditoría Interna para el sector público. Ley 87 de 2003 - NTCGP 1000:2009 Ley 87 de 1993 - Ley 489 de 1998 - Decreto 1537 de 2001, Artículo 4. ISO 19011:2012, Ley 87 de 1993, Decreto 1826 de 1993, Decreto 1537 de 2001, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Constitución Política, Artículo 339, Plan Nacional y Planes Territoriales de Desarrollo, Artículo 48. Ley 190 de 1995, Artículo 48.

No se encuentra relacion con los de mas sistemas de gestion

No se encuentra relacion con los de mas sistemas de gestion

diseño y desarrollo		desarrollo	
7.4 Compras		8.4 Control de los productos y servicios suministrados externamente	
7.4.1 Proceso de compras		8.4.1 Generalidades	
7.4.2 Información de las compras		8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa	
		8.4.3 Información para los proveedores externos	
7.4.3 Verificación de los productos comprados		8.6 Liberación de los productos y servicios	
7.5 Producción y prestación del servicio		8.5 Producción y prestación del servicio	
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio		8.5.1 Control de la producción y 8.5.5 Actividades posteriores a	
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio		8.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	
7.5.3 Identificación y trazabilidad		8.5.2 Identificación y trazabilidad	
7.5.4 Propiedad del cliente		8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	
7.5.5 Preservación del producto		8.5.4 Preservación	
8.2.1 Satisfacción del cliente		9.1.2 Satisfacción del cliente	
8.2.2 Auditoría interna		9.2 Auditoría interna	
8 Medición, análisis y mejora		9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos		9.1.1 Generalidades	
8.2.4 Seguimiento y medición del producto		8.6 Liberación de los productos y servicios	
8.3 Control del producto no conforme		8.7 Control de los elementos de salida del proceso, los productos y los servicios no conformes	
8.4 Análisis de datos		9.1.3 Análisis y evaluación	
8.5 Mejora		10. Mejora	
8.5.1 Mejora continua		10.1 Generalidades 10.3 Mejora continua	
8.5.2 Acción correctiva		10.2 No conformidad y acción correctiva	
8.5.3 Acción preventiva		Clausula removida 6.1 Acciones para tratar riesgos y oportunidades (ver 6.1.1, 6.1.2)	

