

**¿IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS ENTIDADES
DEL SECTOR PÚBLICO EN COLOMBIA GARANTIZA QUE SE MEJOREN LOS
PROCESOS EN ÉSTAS?**

**ROS MARY ROMERO
AUTOR**

**LUIS GABRIEL FERRER
ASESOR**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO
BOGOTÁ
2014**

Resumen

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad genera beneficios en las Entidades del Sector Público, pues mejora los procesos, establecen reglas claras para la ejecución de las actividades, evita duplicidad de éstas tanto dentro de cada una como entre Entidades y cada quién hace lo que le toca ejecutar de forma eficiente, sin sobre costos, entrega información cuando se le solicita tanto a los usuarios internos como externos de los servicios o productos generados. Adicional es más sencillo cuando se reglamenta sobre su implementación y buscar la forma como adaptarlo a cada Entidad, sólo hay que realizar un diagnóstico sobre el estado en que se encontraban antes de implementación, revisar el resultado, el siguiente paso fue aplicarlo y adaptarlo, realizar evaluación y seguimiento tanto a nivel interno como a través del DAFP y por último mejorarlo con el tiempo.

Palabras claves: MECI, Calidad, Control, Sistema, Implementar.

Introducción

Por el hecho de estar laborando en una Entidad Pública y al estar en contacto desde afuera con temas relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad como son la producción de documentación para describir procesos, determinación de entradas y salidas en los mismos, manejo y control de registros, adicional en caso de detección de posibles no conformidades que se pueden materializar o no. Por lo anteriormente mencionado quedó la inquietud por saber cómo se producían estos procesos, de donde venían, conocer la normatividad que los estandarizaba, ver el grado de avance en cuanto la implementación de SGC y el MECI en las Entidades, cómo se realizó el diagnóstico previo a la implantación de éstos, qué dificultades enfrentaron para aplicarlos, averiguar la manera como se realizaba la evaluación y consolidación de la información suministrada cada año a través del aplicativo del DAFP, diseñado para tal fin.

Con el desarrollo de este ensayo se busca determinar si la aplicación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad y el Sistema de Control Interno en las Entidades sirvió para mejorar los procesos en éstas, si redundó en beneficios para las partes interesadas como los son los proveedores, los usuarios de los insumos generados en cada proceso generado en las Entidades, los clientes obtuvieron los servicios que solicitaron de forma oportuna, eficiente y con calidad.

¿IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO EN COLOMBIA GARANTIZA QUE SE MEJOREN LOS PROCESOS EN ÉSTAS?

Evolución de los sistemas de gestión de calidad

Por mandato constitucional se estableció la obligatoriedad de todas las Entidades Públicas del País tanto del orden nacional como territorial para implementar un Sistema de Control Interno que se ejercería acorde a los términos señalados por la ley, (Constitución Política de Colombia 1991, Artículo 209). También estableció en el Artículo 269 que todas las Entidades Públicas del País, debían diseñar y aplicar métodos y procedimientos de Control Interno, según la naturaleza de sus funciones. Mediante la Ley 1993 se enuncian las normas para ejercer el Control Interno en las Entidades y Organismos del Estado. Luego se promulgó la Ley 489 de 1998 mediante la cual se crea el Sistema Nacional de Control Interno (Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, Manual de Implementación del MECI para el Estado Colombiano 1000:2005, Página 5).

El Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP y la Contraloría General de la Nación firmaron un acuerdo mediante el cual se buscaba generar mayor eficiencia e impacto del Control Interno de las Entidades Públicas del País y cuyo propósito fue el unificar, adoptar e implementar un Modelo de Control Interno común para todos pero adaptado a la naturaleza de las funciones y las características propias de cada Entidad (Ibíd. Pág. 5)

La USAID Agencia de los Estados Unidos para la Cooperación Internacional desarrolló el marco conceptual donde proponía un Modelo Estándar de Control Interno para el sector público colombiano, teniendo en cuenta las características propias de cada entidad, empleando un lenguaje común con el cual se buscaba el cumplimiento de los objetivos, unificación de criterios del Control en el Estado, a través del Programa Apoyo al Fortalecimiento de la Eficiencia y la Transparencia en el Estado Colombiano.

Mediante Decreto 1599 de 2005 se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 para el estado colombiano, en cual determina las generalidades, estructura necesaria para cimentar, documentar, implementar y mantener el Sistema de Control Internos en las Entidades (Artículo 1), según lo establecido en la Ley 87 de 1993 (Artículo 5). A la vez señala los responsables para la aplicación de la norma (Artículo 2). También establece el organismo que se encargaría de brindar asesoría en el diseño, desarrollo e implementación de cada elemento, componentes y subsistemas del MECI, acorde a las características de cada Entidad Pública (Artículo 3). Finalmente establece un plazo de 2 años para que cada Entidad diseñe, desarrolle e implemente el MECI.

Mientras se afianza en la necesidad de aplicar controles en todas las Entidades del Estado Colombiano, también surge la necesidad de crear e implementar un Sistema de Gestión de Calidad que sirviera como herramienta de gestión para:

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, la cual debe estar enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de las mismas (Ley 872 de 2003, Artículo 1).

Debía basarse en enfoque por procesos generados por cada Entidad, teniendo en cuenta las expectativas de las partes interesadas y según las funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente. A la vez determinó el deber de ser implementado en los organismos y entidades del nivel Central, nivel Descentralizado por servicios de la Rama Ejecutiva del Poder Público del orden nacional y en la gestión administrativa de las Ramas del Poder Público Nacional, Corporaciones Autónomas Regionales, las entidades conformadas por el Sistema de Seguridad Social Integral, las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios de naturaleza pública o privada concesionarios de Estado (Ibídem, Artículo 2). Establece que en cabeza de las directivas de cada entidad, radica la responsabilidad de diseñar, desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar el Sistema

de Gestión de Calidad (Ibídem, Numeral 1). En el Artículo Tercero de la Ley en mención, indica las características que debía tener el Sistema de Gestión de Calidad:

El Sistema se desarrollará de manera integral, intrínseca, confiable, económica, técnica y particular en cada organización, y será de obligatorio cumplimiento por parte de todos los funcionarios de la respectiva entidad y así garantizar en cada una de sus actuaciones la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

También informa que el Sistema de Gestión de Calidad es complementario al Sistema de Control Interno y de desarrollo administrativo en términos de la Ley 489 de 1998. Determina los requisitos mínimos a cumplir por parte de todas las Entidad para implementar el Sistema de Gestión de Calidad tales como identificar usuarios, destinatarios o beneficiarios de los servicios prestados por cada Entidad Pública; obtener información de las partes interesadas sobre las necesidades y expectativas que tienen respecto al servicio y la calidad del servicio recibido; identificar y priorizar los procesos estratégicos y críticos, la secuencia e interacción de los mismos; definir los criterios y métodos para asegurar su eficacia desde su operación hasta el control de éstos donde identifique y diseñe los puntos de control sobre los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia que impacten sobre el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de las Entidades Públicas y a la vez el nivel de satisfacción de las partes interesadas junto al producto final entregado; documentar y describir cada uno de los procesos y establecer puntos de control de éstos, realizar seguimiento, análisis y medición de cada uno de los procesos identificados previamente y aplicar las acciones necesarias tendientes a prevenir o corregir las desviaciones detectadas, con el fin de alcanzar los objetivos planificados y la mejora continua. También diseñar indicadores a través de los cuales se pueda medir la eficiencia, los resultados y el impacto sobre los procesos y permita el seguimiento por partes de los ciudadanos y los entes de control, éstos estarán disponibles a los usuarios y se publican en la página web de cada Entidad Pública (Ibídem, Artículo 4).

Con el cumplimiento de los requisitos anteriormente mencionados, el sistema debe permitir la detección y corrección oportuna de las desviaciones de los procesos que afecten negativamente el cumplimiento de los mismos y la satisfacción de los usuarios; controlarlos con el fin de disminuir duplicidad de funciones, quejas, reclamos y denuncias; levantar estadísticas de desviaciones detectadas y acciones correctivas aplicadas; facilitar control político y ciudadano a la calidad de la gestión de las entidades y ajustar procedimientos, metodologías y requisitos exigidos por normas internacionales.

(Ibíd, Artículo5):

En esta ley se establece la necesidad de expedir en un plazo de un año, una Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, donde se utilice normas técnicas internacionales existentes sobre la materia, para ese momento, debía contener como mínimo los requisitos de la documentación generada por las Entidades Públicas para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, especificar la Política de Calidad, Objetivos de calidad, manuales y procedimientos necesarios para el normal desarrollo de la misión de cada Entidad; determinar los mínimos factores de calidad a cumplir; controles y principios aplicables, variables mínimas a medir a través de los indicadores previamente establecidos por cada Entidad; los requisitos mínimos a verificar en el proceso de seguimiento y medición de la calidad del servicio brindado; las acciones preventivas y correctivas establecidas por cada entidad y sus resultado (Ibíd. Artículo 6).

Una vez implementado el Sistema de Gestión de Calidad, se plantea la posibilidad de certificarlo en el momento que considere estar lista la entidad para hacerlo, con base en las normas internacionales de calidad. Superada esta etapa el gobierno nacional da estímulos y reconocimientos de carácter público a las entidades certificadas, adicional publicará periódicamente el listado de entidades una vez surtido el cumplimiento con la implementación de éste. Para ello las Entidades contarán con el apoyo de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, el SENA y el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP para el desarrollo e implementación del SGI y posterior certificación con el fin de garantizar el cumplimiento de los fines de cada Entidad y su normal desarrollo organizacional.

Pasado un año, se emitió el Decreto 4110 de 2004, en el cual se presenta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP: 1000:2005, previamente mencionada en la Ley 872 de 2003 y que debían adoptar todas las Entidades Públicas, para aplicar el proceso de armonización entre el MECI y el Sistema de Gestión de Calidad, tenía como propósito principal dirigir y evaluar el desempeño institucional y determina la necesidad de generar una herramienta gerencial que sirva para gestionar y a la vez controlar las entidades con la que se busca alcanzar los objetivos de las mismas. Según lo especificado en la Guía de Armonización del MECI – NTCGP 1000:2005, (Página 18):

El MECI y la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004, contienen los elementos comunes que al ser aplicados de manera organizada y coordinada ayudan a alcanzar los objetivos específicos de cada sistema, con procesos de mejoramiento continuo permitiendo el cumplimiento de la obligación legal de su implementación, sino que también ayuda a las entidades al cumplimiento de sus objetivos en el marco de las normas constitucionales y legales vigentes, con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes y partes interesadas.

Mientras el MECI plantea una estructura de 3 subsistemas, 9 componentes y 29 elementos, la Norma Técnica NTCGP 1000:2004 establece 242 requisitos normativos distribuidos en 8 capítulos, 3 generales y 5 específicos. Ambos enfocan su estructura en el ciclo PHVA, facilitando su implementación de forma paralela y armonizada. La segunda fue creada acorde a los requisitos de la Norma ISO 9000:2005 que sirvió como modelo para desarrollar la NTCGP 1000:2004.

En el año 2009 se promulgó el Decreto 4485 en el que se adopta la primera actualización de la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2009, dándole cumplimiento la Norma ISO 9001:2008. En la NTCGP 1000:2009 se incluye el enfoque por procesos, se da mayor énfasis en la prestación del servicio y la satisfacción de las partes interesadas.

Debido a que algunos modelos de Control Interno internacionales se han actualizado como por ejemplo el COSO, se emitió el Decreto 943 del 21 de mayo de 2014, en el cual se pone a disposición de todas las Entidades Públicas el Manual Técnico del Modelo de Control Interno para adoptarlo y adaptarlo a las necesidades específicas, objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios suministrados por cada Entidad. La variación que presenta el nuevo MECI consiste en que los 3 subsistemas del anterior modelo se convierten en 2 Módulos de Control orientados a realizar el control a la planeación y gestión institucional, orientándolo al control del cumplimiento de la visión, misión, objetivos, principios, metas políticas. La evaluación y seguimiento consiste en garantizar la valoración permanente de los resultados de las Entidades, mediante mecanismos de verificación, evaluación y seguimiento. La información y comunicación se transforman en ejes transversales al Modelo. (DAFP. Manual Técnico del Modelo de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. Páginas 7 y 8).

Con la actualización del MECI probablemente la NTCGP 1000:2009 se actualice, teniendo en cuenta que la ISO 9001:2008 está en proceso de actualización y la nueva versión se publicará en el año 2015.

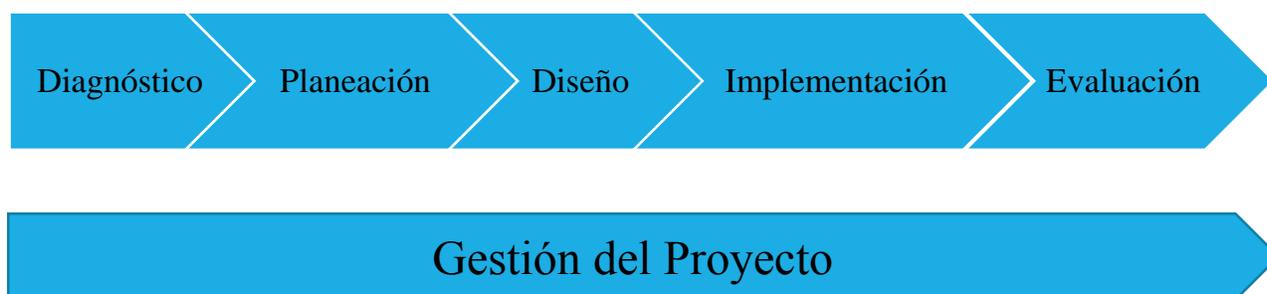
Diagnóstico previo a implementación del Sistema de Gestión de Calidad

El DAFP firmó un convenio interinstitucional con la Red de Universidades Públicas con el fin de generar una Guía Diagnóstico para que las Entidades obligadas a implementar el Sistema de Gestión de Calidad realizaran el respectivo diagnóstico del estado de cumplimiento de éstas respecto a la NTCGP 1000:2004 y la cual fue puesta a disposición de las Entidades en 2006 (DAFP. 1000:2004. P. 5). En la Guía se determinaron aspectos vitales como el compromiso por parte de la Alta Dirección y el respaldo que ésta debía brindar para iniciar la fase de diagnóstico respecto a la norma mencionada anteriormente. Este compromiso está amarrado a la Ley 872 de 2003 donde ya se había incluido y se había establecido

que en caso de incumplimiento por parte de ésta, sería tipificado como causal de mala conducta. Continuando con los demás aspectos relacionados en la Guía “el representante legal designaría una persona del nivel directivo, mediante acto administrativo, distinto del Jefe de Control Interno, como representante de la Dirección para que diseñe e implemente el Sistema de Gestión de Calidad de la Entidad” (Ibíd. P.11). Luego debía conformar el Equipo de Calidad que incluyera funcionarios de la misma Entidad, en lo posible de distintas áreas de la misma y diferentes disciplinas académicas, quienes apoyarían al representante de la Dirección; el equipo también se nombraría mediante acto administrativo y podría homologarse al que se designe para diseñar e implementar el MECI de acuerdo a lo referido en la Circular 03 de 2005, emitida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno. Surtido el anterior paso se procede a aplicar una sensibilización general a todos los funcionarios de las entidades con el fin de evitar una posible resistencia frente al cambio que se avecinaba para las Entidades Públicas, con la implementación de la Norma y en la cual se resaltaría la filosofía, propósito, ventajas y mejoras que se obtienen en la ejecución de los procesos, cambios en cultura, clima organizacional y compromisos que se generarían al aplicarla en las Entidades. Paralelo a lo anteriormente mencionado se debía realizar capacitaciones en temas relacionados a la gestión de calidad y la norma NTCGP 1000:2004, de acuerdo al tamaño de la Entidad, empezando por el equipo encargado de hacer el montaje, implementación y mejoramiento del SGC, también se debía involucrar a los funcionarios de la Oficina de Control Interno y demás personal que la dirección considerara que podían cumplir el rol de gestores y auditores internos de calidad, quienes a su vez podrían servir de multiplicadores del conocimiento adquirido en la norma a todos los funcionarios de la Entidad. Mientras se realizaba las capacitaciones, se debía elaborar un plan de comunicaciones que sería la herramienta mediante la cual se daría a conocer el SGC a todos los funcionarios y a través de éste homologar las mejores prácticas de la Entidad, compartirlas a quienes las debían aplicarlas y a la vez recibir sugerencias y propuestas de mejoramiento a éstas. Con la herramienta se buscaba construirla con la participación activa de todos los miembros de la Entidad. (Ibíd. P. 12). Por su parte la Alta Dirección destinaría los recursos necesarios para la implementación del SGC, tanto humanos, tecnológicos, de infraestructura, físicos y económicos.

También se debía articular todos los sistemas de cada Entidad tales como Sistema de Desarrollo Administrativo, MECI, Sistema de Información Financiera, Sistema de Carrera Administrativa y los demás que hagan parte integrante de la organización, con el fin optimizar recursos, lograr eficiencia, eficacia y efectividad en la administración de los mismos (Ibíd. P. 13).

En el siguiente diagrama se muestran las fases a surtir para ejecutar el proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad en todas las entidades obligadas a realizarlo en los términos establecidos por la ley:



Gráfica 1. Fases del Proyecto Implementación del Sistema de Gestión de Calidad
Fuente: Departamento de la Función Pública

En este caso se explicará la fase de Diagnóstico que debía realizar cada Entidad la cual consistía en aplicar una evaluación inicial respecto a los requisitos estipulados en la NTCGP 1000:2004. Ésta se ejecutó mediante entrevistas y reuniones entre las personas que debían elaborarlo y los responsables de las actividades en las Entidades. Las actividades realizadas fueron inicialmente planear cómo se iba a elaborar el diagnóstico que consistía en “definir el objetivo, alcance programa o agenda con personas a entrevistar y cronograma, listas de verificación y definición de recursos necesarios para el diagnóstico que permitan identificar el estado cuantitativo y cualitativo de la Entidad respecto de la Norma” (Ibíd. P.20). Las personas a entrevistar deben ser de diferentes áreas, claves y conocedores de los procesos que ejecutan. La siguiente actividad era realizar el diagnóstico para determinar el grado de acercamiento y cumplimiento de los requisitos especificados en la NTCGP 1000:2004, mediante una evaluación tanto a nivel de documentación, implementación y mejoramiento, la cual permitiría recolectar la información

aplicando encuestas donde se estipularan los requisitos de la Norma previamente mencionada y verificar el grado de cumplimiento de los mismos en las Entidades. En el diagnóstico se definieron aspectos claves como: “La actividad que desarrolla la entidad, Misión, Visión y Objetivos, líneas de producción o prestación del servicio, sedes y su ubicación geográfica, marco legal aplicable y estructura administrativa y planta de cargos” (Ibíd. P.21). La última actividad era validar el Informe de Diagnóstico al socializarlo con los responsables de las actividades relacionadas en el documento y la Dirección con el fin de precisar detalles, realizar cambios y ajustes al documento y aclarar inquietudes. En el informe se debía especificar “conocimiento de las diferencias entre lo que tiene la Entidad y lo que debería tener según la Norma; los aspectos que facilitarían y/o dificultarían la implementación del SGC y recomendaciones para el diseño, implementación y verificación de éste” (Ibíd. P. 21). En el siguiente cuadro se observa las etapas que debía surtir cada Entidad para realizar el diagnóstico.

Tabla No.1 Fases de Diagnóstico

FASES DE DIAGNÓSTICO		
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta Dirección y demás Servidores Públicos con conocimiento del proceso. • Normatividad legal aplicable a la Entidad • NTCGP 1000:2004 • Infraestructura física • Servicio de apoyo (transporte, comunicaciones) • Documentación existente • Estructura Administrativa y planta de cargos de la Entidad 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Planificar la realización del diagnóstico</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Ejecutar el diagnóstico</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Validar el informe de diagnóstico</div>	Informe de diagnóstico

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

El diagnóstico se realizó aplicando una encuesta la cual incluía los numerales 4 al 8 con sus divisiones de la NTCGP 1000:2004 y contaba con 256 afirmaciones referentes al grado de cumplimiento frente a la norma antes de implementación del SGC en cada Entidad. Sin embargo, éstas tenían libertad para incluir más a la encuesta si lo consideraban necesario. La respuesta, se calificaba de 0 a 5

dependiendo de la que diera los funcionarios entrevistados, se le asignó el valor de la siguiente forma: “0=No sabe; 1=No se cumple; 2=Se cumple insatisfactoriamente; 3=Se cumple aceptablemente; 4=Se cumple en alto grado y 5=Se cumple plenamente” (Ibíd. P. 61). Dependiendo la cantidad de funcionarios de la Entidad seleccionó el tamaño de la muestra de acuerdo a lo especificado en la siguiente tabla, donde PO=Población o número total de servidores de la Entidad y MU=Muestra o número de personas que deben diligenciar la encuesta, así:

Tabla No. 2 Tamaño muestra

PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU
10	10	41	38	72	61	103	82	134	100	165	116	196	131
11	11	42	38	73	62	104	83	135	101	166	117	197	132
12	12	43	39	74	63	105	83	136	101	167	117	198	133
13	13	44	40	75	63	106	84	137	102	168	118	199	134
14	14	45	41	76	64	107	84	138	102	169	119	200	140
15	15	46	42	77	65	108	85	139	103	170	119	225	
16	16	47	42	78	65	109	86	140	103	171	120	226	150
17	17	48	43	79	66	110	86	141	104	172	120	250	
18	18	49	44	80	67	111	87	142	104	173	121	251	160
19	19	50	45	81	68	112	87	143	105	174	121	275	
20	20	51	46	82	68	113	88	144	105	175	121	276	170
21	20	52	46	83	69	114	89	145	106	176	122	300	
22	21	53	47	84	70	115	89	146	107	177	122	301	180
23	22	54	48	85	70	116	90	147	107	178	123	325	
24	23	55	49	86	71	117	90	148	108	179	123	326	190
25	24	56	49	87	72	118	91	149	108	180	124	350	
26	25	57	50	88	72	119	92	150	109	181	124	351	200
27	26	58	51	89	73	120	92	151	109	182	125	375	
28	27	59	52	90	74	121	93	152	110	183	125	376	210
29	28	60	53	91	74	122	93	153	110	184	126	400	
30	28	61	53	92	75	123	94	154	110	185	126	401	218
31	29	62	54	93	76	124	95	155	111	186	127	500	
32	30	63	55	94	76	125	95	156	112	187	127	501	235
33	31	64	56	95	77	126	96	157	112	188	128	600	
34	32	65	57	96	77	127	96	158	113	189	128	601	249
35	33	66	58	97	78	128	97	159	113	190	128	700	
36	33	67	58	98	79	129	97	160	114	191	129	701	260
37	34	68	58	99	79	130	98	161	114	192	129	800	
38	35	69	59	100	80	131	98	162	115	193	130	801	270
39	36	70	60	101	81	132	99	163	115	194	130	900	
40	37	71	61	102	82	133	99	164	115	195	131	901	278
												1000	

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

PO	MU	PO	MU	PO	MU
1000 -1500	307	4001 - 5000	357	10001 -11000	372
1501 - 2000	323	5001 - 6000	361	11001 - 12000	373
2001 - 2500	334	6001 - 7000	365	12001 - 13000	374
2501 - 3000	341	7001 - 8000	367	13001 - 14000	375
3001 - 3500	347	8001 - 9000	369	14001 - 15000	376
3501 - 4000	351	9001 - 10000	371	15001 - 16000	377

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

“Una vez determinada el tamaño de la muestra se debe hacer una distribución proporcional de acuerdo al número de servidores que tenga cada área organizacional” (Ibíd. P. 56). La Entidad tiene a libertad para seleccionar la muestra mediante tres métodos como El Método de la tómbola el cual se aplica en Entidades con menos de 300 de empleados y consiste en seleccionar la muestra utilizando la tabla anterior, se distribuye entre las áreas de la Entidad y por último se introduce los nombres de los funcionarios de que conforman las área en una urna destinada para cada una, se retiran aleatoriamente varias papeletas hasta dejar el número de funcionarios que deberán responder la encuesta. El segundo método consiste en la Selección Sistemática aplicable a una población más grande y consiste en elegir un número de elementos a partir de un intervalo el cual se calcula dividiendo el total de la población entre el tamaño de la muestra, dependiendo del intervalo así mismo se selecciona los candidatos para aplicar la encuesta, por ejemplo el resultado de dividir 1300 que es el total de la población entre 307 que es el valor que está en la tabla anterior, esto es igual a 4,3 este resultado es el intervalo para aplicar a la lista, cada 4 funcionarios, selecciona uno para responder la encuesta en cada área. Por último se puede utilizar la tabla de números aleatorios en Excel en donde se le introducen los datos de la población, después de darle una serie de instrucciones de procesamiento, arroja como resultado los números aleatorios seleccionados por el Excel para aplicar en la muestra.

Terminadas las encuestas se tabularon las respuestas dadas por los funcionarios seleccionados, para organizar la información y luego consolidar los resultados. Se procedió determinar la calificación de cada

respuesta y la frecuencia de repetición con los valores asignados a las mismas, luego dividir por el total de encuestas aplicadas dando un porcentaje, después se multiplicaba por el valor asignado a cada tipo de respuesta y por último se suman los valores parciales para obtener el puntaje de la pregunta. Este procedimiento se repite en todas las preguntas del cuestionario. Finalizado este proceso sumar los resultados de todas las preguntas de la encuesta y se dividen por el número total realizadas. Para interpretar los resultados se ubica el resultado dentro de los rangos de la siguiente tabla y así poder determinar el estado de la Entidad frente a la norma NTCGP 1000:2004 antes de ser implementadas, así:

Tabla No. 3 Interpretación de Resultados

RANGO	CRITERIOS
Puntaje total entre 0.0 y 2.0	Inadecuado
Puntaje total entre 2.0 y 3.0	Deficiente
Puntaje total entre 3.0 y 4.0	Satisfactorio
Puntaje total entre 4.0 y 5.0	Adecuado

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

Dependiendo del rango donde se ubique el diagnóstico, proponer acciones que permitan superar el estado en que quedó el cumplimiento de cada numeral antes de implementación de la NTCGP 1000:2004 para realizar la implantación del Sistema de Gestión de Calidad y garantizar el cumplimiento a cabalidad de la norma, numeral a numeral, tanto en el diseño como su adecuada aplicación en cada Entidad. Por último se genera un informe del diagnóstico final especificando el nombre de la organización, quienes aplicaron las encuestas, la fecha, objeto y alcance, análisis DOFA, identificación de factores críticos de éxito, diagnóstico del SGC y recomendaciones (Ibíd. Páginas 65 y 66).

Nivel de avance en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en las Entidades Públicas

EL DAFP es la Entidad encargada de recolectar y consolidar información suministrada por las demás Entidades desde el momento en que se implementó el MECI y el SGC. Para la Vigencia 2013 todas las Entidades obligadas a implementar el MECI y SGC, del ámbito nacional, territorial y mixto cuya participación del Estado en las mismas sea del 90% o más, reportaron la información a través del aplicativo llamado MECI-CALIDAD a partir de diciembre 30 de 2013 al 28 de febrero de 2014. El formulario se orientó a monitorear y evaluar su nivel de desarrollo e implementación de los modelos antes mencionados, en el cual se indagó sobre aspectos tales como: Productos mínimos relacionados con las especificaciones del mismo, verificar el grado de madurez del MECI al interior de las Entidades. La metodología consistió básicamente en establecer condicionales para verificar los requisitos necesarios y visualizar las preguntas relacionadas con el tema indagado, éstas variaron tanto en extensión como duración, según las respuestas dadas por el encuestado a medida que avanza en el diligenciamiento del formulario (Informe Ejecutivo Anual de Control Interno P. 20-21).

Con la evaluación realizada se estableció 5 niveles de madurez explicado a través de la comparación de escenarios descritos por cada nivel desplegados mediante 5 factores y sus elementos así: Entorno de Control (EC) analiza los lineamientos éticos, compromiso de la Alta Dirección, el desarrollo del talento humano y el Direccionamiento Estratégico. Información y Comunicación (IC) examina la información interna y externa, comunicación pública y organizacional. Actividades de Control (AC) verifica el modelo de operación por procesos, indicadores, acciones correctivas y preventivas respecto a los procesos y manual de operaciones. Administración de Riesgos (AR) indaga todos los elementos que desarrollan la administración del riesgo y su relación con los procesos. Seguimiento (SG) explora su aplicación por parte de la Oficina de Control Interno y los líderes de los procesos (autoevaluación de gestión). Los Indicadores resultantes de la evaluación, permiten establecer el grado de madurez, a la vez determina las estrategias, políticas y directrices para mejorar los aspectos contemplados en cada nivel, que le servirán

de guía a la Entidad para realizar el mejoramiento requerido y que será tenido en cuenta en una posterior evaluación. A los factores se le dio un puntaje de 1 a 5 mientras que a los niveles de madurez le dió un porcentaje entre 0-100% como se explica en la siguiente tabla:

Tabla No. 4 Valoración Indicador Madurez y Factores Asociados al Nivel del Madurez MECI

Indicador de madurez del MECI		Valoración por factores asociados al Nivel de Madurez	
0 - 10	Inicial: Evaluar el avance del Sistema de Control Interno de las entidades mediante la determinación de niveles de madurez, basado en la estructura del MECI, que permitan establecer acciones de mejora con el fin de fortalecer el Control Interno.	1 - 1,4	Nivel de madurez inicial
11 - 35	Básico: El modelo de Control Interno se cumple de manera primaria. La Entidad cumple con las funciones que le exige la ley, pero no tiene en cuenta la voz de la ciudadanía ni de sus servidores. Los datos de seguimiento y revisión del modelo son mínimos.	1,5 - 2,4	Nivel de madurez básico
35 - 65	Intermedio: El modelo de Control Interno se cumple pero con deficiencias en cuanto a la documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento o tiene un fidelidad deficiente con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias urgentemente para que el sistema sea eficaz.	2,5 - 3,6	Nivel de madurez intermedio
66 - 90	Satisfactorio: El modelo de Control Interno se cumple, se toman las acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Existe tendencia a mantener la mejora en los procesos. La Entidad a identificado los riesgos para la mayoría de sus procesos, pero no realiza una adecuada administración del riesgo.	3,7 - 4,6	Nivel de madurez satisfactorio
91 - 100	Avanzado: Se gestiona de acuerdo con el MECI 1000:2005, y son ejemplo para otras Entidades del sector. El nivel de satisfacción de las partes interesadas se mide continuamente y se toman decisiones a partir del seguimiento y revisiones que se le hacen a los procesos y servidores. Se mide la eficacia y la eficiencia de las actividades y se mejora continuamente para optimizarla. La administración de los riesgos es eficiente y mantiene a la Entidad cubierta ante amenazas.	4,7 - 5	Nivel de madurez avanzado

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

A continuación se muestra los resultados consolidados alcanzados por las Entidades de la rama Ejecutiva Nacional, de los diferentes sectores que la conforman, adicional incluye las Ramas Legislativa, Judicial, Organismos de Control, Organización Electoral, Organismos Autónomos, Corporaciones Autónomas Regionales, Entes Universitarios Autónomos y Orden Territorial, así:

Tabla No. 5 Grado de Madurez del MECI en Entidades Rama Ejecutiva Nacional

SECTOR	ENTIDADES	FACTORES					INDICADOR DE MADUREZ
		ENTORNO DE CONTROL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	SEGUIMIENTO	
Agricultura y Desarrollo Rural	11	3,76	3,74	4,09	4,02	4,02	73,17
Ambiente y Desarrollo Sostenible	8	3,83	4,04	4,21	4,11	4,29	77,46
Ciencia, Tecnología e Innovación	1	3,21	4,97	5	4,1	4,96	86,2
Comercio, Industria y Turismo	10	3,89	3,81	4,32	4,24	4,26	77,57
Cultura	4	3,58	3,77	4,15	3,85	4,16	72,54
Defensa Nacional	22	3,98	4,26	4,5	4,16	4,41	81,58
Deporte	1	3,4	4,11	4,45	4,71	3,95	78,1
Educación	15	3,9	4	4,23	3,96	4,08	75,84
Estadística	2	4,09	4,93	4,88	4,74	4,75	91,97
Función Pública	2	3,44	4,41	4,41	4,04	4,69	79,85
Hacienda y Crédito Público	18	3,98	4,08	4,26	4	4,33	78,2
Inclusión Social y Reconciliación	6	3,45	3,69	3,61	3,27	3,83	64,24
Inteligencia Estratégica	1	4,83	4,64	4,7	4,76	4,05	89,9
Interior	5	3,51	3,65	3,97	3,97	3,96	70,32
Justicia y del Derecho	5	3,33	3,69	3,83	3,27	3,73	64,24
Minas y Energía	11	3,77	4,23	4,63	4,17	4,46	81,3
Planeación	4	3,31	4,42	4,53	4,51	4,59	81,81
Presidencia de la República	5	3,34	3,59	4	3,66	3,72	66,52
Relaciones Exteriores	3	3,81	4,34	4,72	4,27	4,78	84,62
Salud y Protección Social	11	4,16	4,07	4,48	4,03	4,39	80,63
Tecnologías de la Información y Comunicaciones	8	3,73	4,33	4,46	3,7	4,53	78,76
Trabajo	5	3,11	3,81	3,74	3,57	4,06	66,51
Transporte	5	3,92	4,04	4,01	4,26	4,39	78,05
Vivienda, Ciudad y Territorio	3	3,17	4,27	4,63	3,9	4,27	76,17

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior 2 sectores de 24, tienen un grado de madurez del MECI Intermedio pues su porcentaje es del 64,24% (Ver tabla No. 4) y en los factores que mayores falencias tienen es en la Administración de Riesgos con un puntaje de 3,27 para cada uno de los sectores, le sigue el Entorno de Control con valores de 3,45 y 3,33 respectivamente. Después 21 con un grado de madurez del MECI Satisfactorio los cuales se encuentran entre un rango de 66,51% y 89,9%, de los cuales 9 presentan falencias en el factor Entorno de Control pues se están entre 3,11 y 3,58 por lo que

deben realizar ajustes en éste; en los demás factores no tienen dificultades pues están en un nivel de madurez Avanzado. Por último un sector alcanzo un 91,97%, lo cual indica que está en un grado de madurez avanzado y es ejemplo para los demás sectores de la rama, sin embargo debe seguir realizando mejoramiento continuo para mantenerse en ese nivel, especialmente en el Entorno de Control que fue donde obtuvo el puntaje más bajo 4,09.

Tabla No. 6 Grado de Madurez del MECI en Entidades Rama Legislativa

ENTIDAD	FACTORES					INDICADOR DE MADUREZ
	ENTORNO DE CONTROL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	SEGUIMIENTO	
Cámara de Representantes	3,11	3,74	2,64	3,47	3,59	57,75
Senado de la República	2,28	2,95	2,47	3,23	3,3	46,15

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

Los resultados que obtuvieron las dos Entidades se clasifican en un grado de madurez intermedio debido a que presentan falencias en los factores de Entorno de Control y Actividades de Control, los cuales se encuentran en un nivel de madurez básico, sin embargo en los demás factores también se observa falencias para lo cual deben trabajar fuertemente con el fin de mejorar resultado en los procesos, realizarle seguimiento mediante indicadores para medir la gestión de las Entidades y aplicar acciones de mejora cuando se requiera.

Tabla No. 7 Grado de Madurez del MECI en Entidades Rama Judicial

ENTIDAD	FACTORES					INDICADOR DE MADUREZ
	ENTORNO DE	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	SEGUIMIENTO	
Consejo Superior de la Judicatura	4,33	4,02	4,67	4,24	4	8,3
Fiscalía General de la Nación	4,62	4,97	5	5	4,96	97,75
Instituto de Medicina Legal y Ciencias	4,88	4,89	5	5	4,16	94,65

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

En cuanto a la Rama Judicial se observa que dos de las Entidades están en nivel avanzado de madurez del MECI, solo deben ocuparse de mantenerlo y controlarlo. Mientras tanto solo una se encuentra en nivel Satisfactorio y debe ocuparse de fortalecer los factores de Seguimiento e Información y Comunicación.

Tabla No. 9 Grado de Madurez del MECI Organismos de Control

ENTIDAD	FACTORES					INDICADOR DE MADUREZ
	ENTORNO DE CONTROL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	SEGUIMIENTO	
Auditoría General de la Nación	4,67	5	5	3,9	4,92	92,45
Contraloría General de la República	4	3,82	3,7	3,23	4,12	69,35
Defensoría del Pueblo	3,21	2,6	3,73	3,37	3,22	50,65
Fondo de Bienestar Social de la Contraloría General de la República	4,88	4,78	4,12	3,67	4,12	82,85
Procuraduría General de la Nación	4,75	4,97	4,97	5	4,88	97,85

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

De los Organismos de Control 2 se encuentran en un grado de madurez Avanzado y dos están en nivel Satisfactorio. De los cuatro 3 deben fortalecer el factor Administración del Riesgo y adicional uno de ellos debe también reforzar los factores Información y Comunicación y Actividades de Control. Finalmente uno de ellos está en estado de madurez Intermedio y debe ocuparse de afianzar los cinco factores, de los cuales el más crítico es Información y Comunicación, seguido de Entorno de Control, Seguimiento, Administración del Riesgo y Actividades de Control.

Tabla No. 10 Grado de Madurez del MECI Organización Electoral

ENTIDAD	FACTORES					INDICADOR DE MADUREZ
	ENTORNO DE CONTROL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	SEGUIMIENTO	
Registraduría Nacional del Estado Civil	3,02	4,7	4,97	4,07	3,92	75,25

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

La Organización Electoral se encuentra en un estado de madurez Satisfactorio, sin embargo deberá ocuparse de fortalecer el factor Entorno de Control y realizar ajustes en Seguimiento para mejorar el desempeño de la Entidad.

Tabla No. 11 Grado de Madurez del MECI Organismos Autónomos

ENTIDAD	FACTORES					INDICADOR DE MADUREZ
	ENTORNO DE CONTROL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	SEGUIMIENTO	
Banco de la República	4,71	4,11	5	5	4,88	93,5
Canal Regional de Televisión del Caribe Telecaribe	4	3,77	3,47	3,13	3,76	65,65
Comisión Nacional del Servicio Civil	4,67	4,02	4,33	3,93	4,92	84,35
Telecafé Ltda.	4,75	4,09	4,76	4,67	4,96	91,15
Televisión Regional de Oriente Ltda.	3,43	2,75	4,67	3,84	3,75	67,2

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

Dos Organismos Autónomos se encuentran en nivel de madurez Avanzado, solo deben ocuparse de mantener el Sistema, mientras que los tres restantes están en nivel Intermedio de los cuales uno de ellos, debe fortalecer la Administración del Riesgo y las Actividades de Control, otro deberá reforzar Información y Comunicaciones y Entorno de Control. Por último el tercero afianzará la Administración del Riesgo.

Tabla No. 12 Grado de Madurez del MECI Entes Universitarios Autónomos

ENTIDAD	FACTORES					INDICADOR DE MADUREZ
	ENTORNO DE CONTROL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	SEGUIMIENTO	
Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca	3,68	3,82	3,38	2,9	3,3	55,4
Universidad de Caldas	3,36	4,11	4,91	4,07	4,92	81,85
Universidad de Córdoba	2,87	3,54	4,76	4,03	3,24	67,2
Universidad de la Amazonia	3,08	4,89	4,82	4,07	4,96	84,1
Universidad de los Llanos	4,67	4,11	4,91	5	4,92	93,05
Universidad del Cauca	3,62	3,72	3,03	3,43	3,65	62,25
Universidad del Pacífico	3,09	3,88	4,12	3,86	4,62	72,85
Universidad Militar Nueva Granada	4,67	4,09	4,97	5	4,96	93,45
Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD	4,79	4,94	4,82	5	4,92	97,35
Universidad Nacional de Colombia	3,21	3,56	3,94	3,9	3,76	66,85
Universidad Pedagógica Nacional	3,25	4	5	4,07	4,03	76,75
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia	4,75	4,07	5	4,71	4,96	92,45
Universidad Popular del Cesar	4,54	2,93	3,52	3,07	3,43	62,45
Universidad Surcolombiana	4,33	3,88	4,7	3,71	3,97	77,95
Universidad Tecnológica de Pereira	3,21	4,81	4,64	4,48	4,58	83,6
Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba	3,38	4,58	4,67	4,29	4,11	80,15

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

Los Entes Universitarios Autónomos 8 tienen dificultades en el Entorno de Control, lo cual indica que cumplen de forma parcial con lo reglamentado en Materia de Control Interno, pero deben mejorar este aspecto, 3 en Información y Comunicación, Actividades de Control, Administración del Riesgo y Seguimiento, ubicándolas en un nivel de madurez del MECI Intermedio, lo cual indica que deben fortalecer el Sistema para que sea eficaz; 9 Entidades se ubican en el nivel de madurez Satisfactorio y 4 en Avanzado.

Tabla No. 12 Grado de Madurez del MECI Corporaciones Autónomas Regionales

ENTIDAD	FACTORES					INDICADOR DE MADUREZ
	ENTORNO DE CONTROL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	SEGUIMIENTO	
Corporación Autónoma Regional de Boyacá - Corpoboyacá	4,75	3,12	4,24	3,77	3,41	71,45
Corporación Autónoma Regional de Chivor - Corpochivor	3,38	3,77	3,62	3,13	3,81	63,55
Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental- Corponor	4,58	4,04	5	5	4,92	92,7
Corporación Autónoma Regional de la Orinoquía - Corp(or)inoquía	3,17	4,58	4,85	5	4,67	86,35
Corporación Autónoma Regional de Santander- CAS	2,85	4,07	5	5	4,79	83,55
Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena - CAM	3,38	3,79	4,91	3,73	4,75	77,8
Corporación Autónoma Regional del Atlántico - CRA	4,79	4,05	4,42	3,7	4,71	83,35
Corporación Autónoma Regional del Canal del Dique - Cardique	3,28	3,25	4,39	4,9	3,3	70,6
Corporación Autónoma Regional de Centro de Antioquia - Corantioquia	3,04	3,89	3,79	4,24	3,89	69,25
Corporación Autónoma Regional del Cesar - Corpocesar	4,75	4,02	4,36	4	4,88	85,05
Corporación Autónoma Regional del Guavio - Corpoguavio	4,58	4,07	4,88	5	4,92	92,25
Corporación Autónoma Regional del Río Grande de la Magdalena - Cormagdalena	4,83	4,97	5	3,6	4,14	87,7
Corporación Autónoma Regional del Sucre - Carsucre	4,58	4,94	4,73	4,76	4	90,05
Corporación Autónoma Regional del Sur de Bolívar - CSB	4,71	3,11	4,39	3,13	3,83	70,85
Corporación para el Desarrollo Sostenible de la Macarena - Cormacarena	3,6	4,11	5	5	4,79	84,8
Corporación para el Desarrollo Sostenible del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina - Coralina	4,71	4,89	4,97	3,93	4,14	88,2
Corporación para el Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente de la Amazonía - CDA	5	5	5	4,95	5	99,75
Corporación para el Desarrollo Sostenible del Sur de la Amazonía - Corpamazonía	4,58	4,97	4,91	3,9	4,75	90,55
Corporación Autónoma Regional de Caldas - Corpocaldas	4,67	4,11	5	5	3,92	88,5
Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca - CAR	4,58	4,11	4,97	4,9	4,92	92,4
Corporación Autónoma Regional de la Guajira - Corpoguajira	4,67	4,67	4,73	3,9	4,75	88,6
Corporación Autónoma Regional de las Cuencas de los Ríos Negro y Nare - Cornare	4,88	4,09	4,67	5	4,96	93
Corporación Autónoma Regional de Nariño - Corponariño	3,45	4,09	4,94	4,67	4,96	85,55
Corporación Autónoma Regional del Risaralda - Carder	4,71	4,09	4,73	4,07	4,96	87,8
Corporación Autónoma Regional del Cauca - CRC	2,87	3,6	2,84	4,09	3,65	61,25
Corporación Autónoma Regional del Magdalena - Corpamag	4,67	4,05	5	4	4,92	88,2
Corporación Autónoma Regional del Quindío - CRQ	3,32	3,79	3,97	3,68	4,5	71,3
Corporación Autónoma Regional del Tolima - Cortolima	4,62	3,95	4,7	4,62	4,71	88
Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca -CVC	3,28	4	3,64	3,5	3,86	66,4
Corporación Autónoma Regional para el Desarrollo Sostenible del Chocó - Codechocó	3,49	3,93	4,88	3,9	4,5	78,5
Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga	3,45	4	5	5	4,79	86,2
Corporación para el Desarrollo Sostenible de la Mojana y el San Jorge - Corpomojana	3,23	3,49	2,93	3,07	3,54	56,3
Corporación para el Desarrollo Sostenible del Urabá - Corpourabá	5	4,11	5	5	5	95,55

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

Las Corporaciones Autónomas Regionales y acorde a la tabla anterior, se observa que 13 de 33 presentan falencias en su Entorno de Control, por lo tanto deben trabajar para fortalecer este factor, 4 tienen dificultades en el factor Información y Comunicación, 2 no realizan Actividades de Control adecuadamente, 4 deben mejorar en Administración del Riesgo y 3 deben fortalecer el Seguimiento. En cuanto al nivel de madurez del Sistema 3 Corporaciones se encuentran en un grado de madurez Intermedio, lo que indica que deben mejorar en varios factores, 23 tienen nivel Satisfactorio y 7 Avanzado.

Tabla No. 12 Grado de Madurez del MECI Orden Territorial

Departamento	ENTIDADES	FACTORES					INDICADOR DE MADUREZ
		ENTORNO DE CONTROL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	SEGUIMIENTO	
Amazonas	10	3,51	3,45	3,7	3,3	3,57	62,66
Antioquia	440	3,64	3,79	4,06	3,69	3,99	70,88
Aráuca	21	3,48	3,57	3,63	3,46	3,6	63,66
San Andrés	8	3,61	3,72	4,17	3,51	3,8	69,08
Atlántico	71	3,7	3,79	4,21	3,76	4,14	72,98
Bogotá D.C.	175	3,69	4,03	4,18	3,96	4,2	75,35
Bolívar	90	3,51	3,62	3,98	3,51	3,85	67,36
Boyacá	376	3,59	3,68	4,01	3,58	3,9	68,8
Caldas	105	3,68	3,81	4,16	3,88	4,17	73,46
Caquetá	28	3,17	3,47	3,55	3,39	3,65	61,14
Casanare	67	3,45	3,63	3,75	3,33	3,64	63,95
Cauca	93	3,4	3,59	3,76	3,54	3,74	65,09
Cesar	73	3,24	3,47	3,74	3,16	3,76	61,88
Chocó	34	3,52	3,58	3,83	3,39	3,93	66,27
Córdoba	71	3,59	3,81	4,18	3,73	4,09	72
Cundinamarca	464	3,63	3,76	3,95	3,53	3,92	68,98
Guanía	5	3,36	3,46	3,51	3,44	3,77	62,7
Guajira	51	3,7	3,82	4,16	3,41	3,98	70,36
Guaviare	11	3,51	3,45	3,77	3,02	3,67	62,09
Huila	115	3,94	3,96	4,24	3,88	4,25	76,34
Magdalena	61	3,65	3,58	4,02	3,36	3,93	67,71
Meta	73	3,45	3,61	3,98	3,53	3,86	67,16
Nariño	213	3,68	3,61	4,02	3,6	3,93	69,24
Norte de Santander	95	3,52	3,7	3,89	3,55	3,84	67,49
Putumayo	30	3,3	3,59	3,64	3,29	3,75	62,85
Quindío	51	3,82	3,64	4,21	3,84	4	72,63
Risaralda	75	3,8	3,86	4,12	3,84	4,12	73,69
Santander	261	3,65	3,69	4,04	3,64	3,98	69,96
Sucre	66	3,39	3,51	3,89	3,39	3,73	64,55
Tolima	150	3,24	3,53	3,72	3,27	3,64	61,99
Valle del Cauca	184	3,68	3,85	4,04	3,72	4,06	71,78
Vaupés	7	3,17	3,28	3,52	3,1	3,68	58,68
Vichada	7	2,92	3,2	3,42	3,09	3,48	55,54

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

Los Entes Territoriales presentan falencias en el Entorno de Control, pues 19 de 33 están en esta condición, lo cual indica que deben trabajar mucho para reforzar este factor, 14 tienen dificultades con Información y Comunicación, 4 de ellas en Actividades de Control, 22 presentan falencias en Administración del Riesgo y 2 en Seguimiento. En total 13 Entidades están en nivel de madurez del MECI Intermedio y las 20 restantes están en Satisfactorio, de lo que se puede inferir que se cumple con la aplicación del modelo pero les falta mejorar en cuanto la Administración del Riesgo.

Mecanismos de Mejora del Sistema de Gestión de Calidad en la Entidades Públicas de Colombia

De acuerdo a lo observado en los resultados alcanzados por las Entidades después de diligenciar el formato suministrado por el DAFP vigencia 2013, presentan falencia en el Factor Entorno de Control, lo cual indica que hay que entrar a reforzar elementos tales como los Lineamientos Éticos, el Compromiso de la Alta Dirección, el Desarrollo del Talento Humano y el Direccionamiento Estratégico. Los elementos que más se deben reforzar es el Desarrollo del Talento Humano DHT, pues gran parte de que se cumplan los requisitos establecidos en la NTCGP 1000, dependen de las personas y en las Entidades Públicas todavía hay dificultades en este aspecto debido a que hay una alta rotación de personal por la modalidad de contratación laboral, pues pocos son de Carrera Administrativa; otros son provisionales y todavía hay varias Entidades que contratan bajo la modalidad de Prestación de Servicios. Con esta última, el problema radica en que el personal se retira debido a que logran una mejor empleabilidad con mayores garantías y beneficios laborales, llevándose consigo el conocimiento, que muchas veces no se ha documentado y para el que llega a suplir las actividades de la persona que se fue, le toca reconstruir y entender en cual etapa estaba la actividad para darle continuidad o en últimas empezar de nuevo, lo cual representa pérdida de tiempo. Es recomendable realizar inducciones y re inducciones cada determinado tiempo a todo el personal tanto nuevo como antiguo. Generar un plan de incentivos no monetarios que le genere mayor valor agregado y reconocimiento a todos los servidores sin distinción de condición laboral. Otra recomendación es documentar cómo se ejecutan las actividades a desarrollar cotidianamente,

mediante informes de avance los cuales deberían ser ubicados en un servidor destinado para tal fin y darle continuidad a los procesos cuando se va el empleado que tenía asignadas esas actividades y/o funciones.

Otro aspecto que afecta es el motivacional debido a que desafortunadamente se presenta discriminación hacia los empleados de Provisionalidad y los Contratistas porque ante la ley las obligaciones son las mismas y están cobijados por el mismo régimen disciplinario, pero en cuanto a beneficios están en condición de desigualdad pues en temas como Educación solo se tienen derecho a capacitaciones o cursillos que brinda la Entidad, pero para recibir una financiación por parte de las Entidades Públicas para optar por Carreras Universitarias, Especializaciones, Maestrías o Doctorados no son cobijados, solo pueden aplicar servidores de Carrera Administrativa y de Libre Nombramiento y Remoción, quienes son los que tienen derecho a beneficios plenos brindados por el Estado a sus empleados y quienes muy poco aprovechan. Los servidores públicos provisionales y los contratistas si quieren capacitarse y educarse deben hacerlo por cuenta propia y asumir los costos monetarios que ello implica de su bolsillo. Este aspecto depende de la normatividad vigente en esta materia y solo se podrá mejorar modificando esta normatividad para quedar en igualdad de condiciones, aunque actualmente para tratar de subsanarlo, la mayoría de Entidades están realizando estudios de factibilidad sobre empleo que primero deben ser socializados a nivel externo con el DAFP, el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda para que las Entidades realicen nombramientos en provisionalidad de los contratistas que laboran para ellas y surtida toda la vacancia, llevar a cabo una convocatoria de concurso de méritos para cubrir los cargos de forma definitiva, pero en cada etapa del proceso anteriormente descrito pasa mucho tiempo.

En las Entidades Públicas hay otro factor que está afectando el desarrollo de los procesos, éste es el no aprovechamiento de herramientas tecnológicas a máxima capacidad y mejor desempeño que cada una tiene, para ejecutar su actividad misional. Aún hay actividades que se realizan manualmente y que perfectamente se podrían sistematizar y las que se ejecutan mediante un aplicativo. Cuando se analizan

miles de registros o datos se usa mucho el Excel, pero si son más de 5.000 registros a información que resulte del análisis deja de ser confiable. Si se tiene un aplicativo para recolectar información de fuentes externas, éste funciona a media marcha. Son frecuentes las quejas sobre la caída de la página web o de los aplicativos donde los usuarios externos tienen que rendir información y tienen fecha límite para la entrega de la misma porque son de carácter obligatorio por ley, adicional dejar de rendir implica sanciones pecuniarias que afectan a las fuentes informantes. Se recomienda realizar una mayor inversión en la plataforma tecnológica de las Entidades, para evitar caída de las páginas web de las Entidades, adicional aprovechar el talento humano especializado en este aspecto para realizar desarrollo de aplicativos que agilicen y se sistematicen todos los procesos misionales y no solo algunos, lo cual permitiría avanzar más rápido en la ejecución de las actividades. También utilizar aplicativos especiales para realizar análisis de bases de datos muy grandes, como programas estadísticos con gran capacidad para realizar análisis. Es importante que todo el personal que maneje este tipo de base tenga acceso a estos aplicativos especiales para desarrollar su labor de forma eficiente y oportuna.

En cuanto al Sistema de Gestión de Calidad, se ha visto avances en su implementación en las Entidades, sin embargo todavía hay falencias en aspectos tales como el cumplimiento de requisitos como ocurre con el 4.2 Gestión Documental de la NTCGP 1000 versión 2009, se tiene claro que cada Entidad debe tener un Manual de Calidad donde incluya la política y los objetivos de calidad, procedimientos documentados y descripción de los procesos. Se aplica un adecuado control sobre la documentación que se genera sobre los procesos estratégicos, misionales y de apoyo y de los registros resultantes de la ejecución de éstos, se conservan para llevar un histórico de los mismos pues hay que ajustarlos por cambios y actualizaciones que se dan en procesos y por tanto hay que realizar cambio de versión de los documentos. Sin embargo se presentan dificultades en la articulación para la conservación de los registros que resultan de la ejecución de los procesos, por normatividad que está relacionada con Archivo de éstos tanto los que están en medio físico como en medio electrónico. Debido a que ésta normatividad no va a la par con la actualización del MECI y del SGC que en esta materia se produce, lo cual conlleva a

generar no conformidades cuando se le realizan auditorías de calidad a las Entidades, un ejemplo de ello son las bases generadas de un proceso de recopilación de información de Exportaciones suministradas por las fuentes vía web a través del formulario electrónico que la DIAN desarrolló para realizar este tipo de operaciones, la suma de todos los formularios que se diligencian en cada mes, conforman una base mensual y cada formulario diligenciado es un Registro Administrativo. Para la DIAN no representa problema pues puede guardarlo en medio magnético y es su insumo de salida, pero para el DANE es su insumo de entrada para realizar el proceso estadístico y sacar cifras que indican el aumento o disminución del comercio internacional del país con el resto del mundo, la base suministrada por la primera es un registro para ésta y por tanto la debe relacionar en una Tabla de Retención Documental, mientras que para la segunda esa misma base se sabe que existe y a quien pertenece pero no se ha podido definir en donde se debe relacionar. Por tal razón es necesario articular la normatividad generada en materia de archivística y conservación de registros, la cual la emite el Archivo General de la Nación, con la normatividad promulgada en temas de Control Interno y SGC en el sector público.

Otra falencia que se observa, sobre todo en las Entidades de Orden Territorial, específicamente en los municipios de 5ª y 6ª categoría, es que no hay los recursos humanos y presupuestales suficientes girados a la Entidad, para nombrar una persona que ejecute las actividades de Control. Muchas veces la persona a cargo de estas funciones, también realiza otras, distintas que no son de su competencia, por ejemplo un empleado que realiza los pagos, es decir, es el tesorero de un municipio y hace las veces de jefe de Control Interno, lo cual lleva a conflicto de competencias pues no se puede ser juez y parte de en dos procesos distintos debido a que perdería independencia para emitir un concepto u opinión si llegara a realizar una Auditoría al proceso contable, específicamente al subproceso de tesorería, debido a que también ejecuta las actividades de ésta área y no sería confiable, independiente e imparcial el resultado de la Auditoría. Así cómo en la actualidad el Presidente de la República puede nombrar Jefes de Control Interno en las Entidades del orden Nacional previa participación del proceso de selección adelantado por el DAFP y cumplimiento de requisitos para serlo, éstos le deben rendir cuentas al Jefe de Estado

directamente; las Entidades Territoriales también deberían realizar este proceso pero a través del DAFP, pues si los hacen ellas, se prestaría para realizar nombramientos de forma no tan transparente ni con el lleno de requisitos para ejercer el cargo, como ocurrió en algunas Entidades del Distrito Capital de acuerdo a lo especificado en la nota periodística Irregularidades en el nombramiento de los Jefes de Control Interno del Distrito (Caracol Radio, 2014). En éstas se nombraron personas que no superaron las pruebas aplicadas en el proceso de selección, adicional se posesionaron personas que ni siquiera se presentaron al concurso de méritos, entonces se observa una convocatoria para nada transparente, sólo la realizaron para cumplir una norma que obliga a realizar procesos de selección de personal mediante Concurso de Méritos de acuerdo a lo establecido en la Ley 909 de 2004 (Artículo 28, literales a y b). Si esto ocurrió en una Entidad Territorial de primera categoría y de carácter especial, qué se podría esperar en municipios de menor nivel.

Otra sugerencia de mejoramiento consiste en que las Entidades que alcanzaron un nivel de madurez Avanzado de acuerdo a lo reportado en el Informe de Control Interno, consolidado por el DAFP para la vigencia de 2013, podrían compartir sus experiencias referente a la implementación del MECI y el SGC en ellas, las dificultades que tuvieron durante este proceso, cómo las resolvieron y qué hicieron para alcanzar este nivel de madurez, a las Entidades del orden Nacional y sobre todo Territorial que quedaron en un nivel Básico e Intermedio de madurez, con el fin de ayudarlas a agilizar este proceso y mejorar tanto su Sistema de Control Interno como su SGC.

Conclusiones

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad en las Entidades Públicas del País se aplicó por mandato constitucional y fue reglamentado a través de los años, lo cual obligó a éstas a diagnosticar el estado en el que se encontraban antes de implantarlo, diseñarlo, socializarlo con todos los servidores de las entidades, realizarle seguimiento y medición a los procesos para identificar falencias en éstos y corregirlos, es decir, eran reactivas ante posibles no conformidades detectadas posteriormente en las Auditorías aplicadas por el área de Control Interno de las Entidades. Actualmente, se dejó de ser reactivo para pasar a preventivo, se identifican los riesgos para prevenirlos, asumirlos y trasladarlos dependiendo el grado de afectación en cada proceso, lo cual minimiza las no conformidades en posteriores auditorías de gestión.

El Sistema de Gestión de Calidad ha permitido mejorar los procesos en las Entidades Públicas del país, sin embargo no todas avanzan al mismo ritmo en la implantación de éste por diversas razones, como no tener los recursos tanto monetarios como humanos necesarios para llevarlo a cabo. En municipios de 5ª y 6ª categoría les ha sido difícil implementar el modelo debido a que por ser pequeños no les asignan los recursos suficientes para el gastos de funcionamiento que es donde se ubica el rubro para cancelar la nómina de los servidores públicos de éstas Entidades, razón por la cual una persona realiza varias actividades de diferentes procesos generando conflicto de competencias funcionales.

Las Entidades del Orden Nacional cercanas al gobierno central son las que en la vigencia 2013 son las que mayores avances han mostrado en materia de implementación tanto del SGC como el MECI por ser las más grandes como los son Ministerios, Departamentos Administrativos, Organismos de Control, etc., sin embargo aún presentan dificultades específicamente en el factor Entorno de Control, el cual debe mejorar. Muestran un grado de madurez satisfactorio y avanzado, pero como todo hay cositas tal vez pequeñas que se debe ajustar.

Bibliografía

Caracol Radio (02 de septiembre 2014) Irregularidades en nombramiento de jefes de control interno del Distrito. Recuperado:
<http://www.caracol.com.co/noticias/bogota/irregularidades-en-nombramiento-de-jefes-de-control-interno-del-distrito/20140902/nota/2394702.aspx>

Congreso de la República. (1991). *Constitución Política de Colombia de 1991. Artículos 209 y 269.*

Congreso de la República (2004) Ley 909 del 23 de septiembre de 2004 Por la cual se expiden normas Que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Recuperado: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>

Congreso de la República 2004, Ley 872 de 2003 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. Recuperado:
http://wsp.presidencia.gov.co/Gobierno/Entidad/sigepre/Normativa/Externas/Ley_872-2003.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública (2005) Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2005 Recuperado:
<http://portal.dafp.gov.co/portal/page/portal/home/buscador>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2009) Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009 Recuperado:
<http://portal.dafp.gov.co/portal/page/portal/home/buscador>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2005) Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005. Recuperado:
http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=579

Departamento Administrativo de la Función Pública (2006) Guía Diagnóstico Sistema de Gestión de Calidad en Colombia. Ruta: Recuperado:
<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Sistema%20de%20Gestion%20de%20la%20Calidad/Guia%20diagnosticoSGC.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública 2005, Guía Armonización Modelo Estándar Control Interno MECI 1000:2005 Sistema de Gestión de Calidad NTGP 1000:2004. Recuperado: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Sistema%20de%20Gestion%20de%20la%20Calidad/GuiaArmonizacionMECICALIDAD.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2001) Cartilla Cultura Organizacional Sector Público de Colombia. Ruta: Recuperado: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=6

Departamento Administrativo de la Función Pública (2001) Cartilla Clima Organizacional del Sector Público de Colombia. Ruta: Recuperado: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=3

Departamento Administrativo de la Función Pública 2014, Informe Ejecutivo de Control Interno Vigencia 2013 Recuperado: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=2167

Departamento Administrativo de la Función Pública Decreto 943 de 2014 Por el cual se actualiza el Modelo de Control Interno para Entidades Públicas Recuperado: http://portal.dafp.gov.co/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=2159

ICONTEC 2009 Sistemas de Gestión de Calidad en el Sector Público Recuperado: <http://www.ccalidad.org/Publicaciones/Convencion/ICONTEC.pdf>

Presidencia de la República 2004, Decreto No. 4110 de 2004 Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. Recuperado http://wsp.presidencia.gov.co/Gobierno/Entidad/sigepre/Normativa/Externas/Dec_4110-2004.pdf

Rincón, Rafael David (2002) Modelo para implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001
Recuperado: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/947>