

**AUTOCONTROL COMO PRINCIPIO FUNDAMENTAL EN LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LAS ENTIDADES ESTATALES COLOMBIANAS**

**SANDRA LILIANA RAMIREZ CRUZ
AUTOR**

**LUIS GABRIEL FERRER
ASESOR**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS – FARIES
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO
BOGOTÁ, NOVIEMBRE 2014**

Resumen

Para promover el principio de autocontrol en las entidades estatales se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno - MECI 1000: 2005 y la Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública -NTCGP 1000:2009, cuya finalidad es fortalecer a las entidades en cuanto al control, gestión y logro de los objetivos, generar en los funcionarios públicos el sentido de la responsabilidad, confianza con el ánimo de encaminarlos al empoderamiento y evolucionen al ritmo de la entidad.

En resumen lo que se busca es incentivar a las entidades públicas a una cultura de autocontrol apoyadas en los principios de autorregulación, autogestión para el caso del MECI, en la gestión de la calidad orientados al enfoque del cliente, liderazgo, participación activa de los servidores públicos, enfoque basado en procesos y en la gestión, la mejora continua, la trazabilidad del producto que permitirán cumplir con los objetivos de las entidades Estatales.

Palabras Claves: Autocontrol/ Eficacia/eficiencia/control/ Cobro Coactivo.

Introducción

El propósito de implementar una cultura de autocontrol en las entidades del Estado en el Procedimiento de Cobro Administrativo Coactivo y demás áreas nace primero de los diferentes factores internos y externos que incidieron en los sectores de la economía del mundo, como también de las diferentes teorías y metodologías para mejorar el control, la gestión en las organizaciones, estar lo suficientemente fortalecidas para asumir los retos a nivel de la innovación, tecnologías de la información y la comunicación, necesidades de los clientes.

Segundo el documento tiene como finalidad promover la cultura de autocontrol mediante la descripción de los controles que se pueden implementar en las entidades y organizaciones teniendo como efecto que cada quien sea dueño de sus procesos generando en los funcionarios la capacidad de aprender a establecer los mejores controles que se adapten a sus actividades, en pocas palabras apuntar a la identificación de que medir antes de cómo medir.

Tercero mostrar en materia de control quienes son los responsables de verificar que el autocontrol implementado en las entidades esté funcionando, en ese orden de ideas los primeros involucrados serán los ciudadanos (veedores), los segundos las directivas de la organización a través de su ejemplo, participación y motivación a la gestión del autocontrol, pues no sirve de nada hacer tal esfuerzo en materia de control si es olvidado por ellos y no se esté monitoreando permanentemente.

Por último los servidores públicos quienes son los encargados de ser multiplicadores para que el sistema de control propuesto cumpla el papel de transformador y mejoramiento en todos los procesos de la entidad mediante el empoderamiento que es esencial para el desarrollo del autocontrol, además contar con la educación, formación adecuada y disponer de los medios (recursos) necesarios para desarrollar su gestión.

Cuarto recomendación de algunas políticas acordes a las necesidades de los procesos teniendo como punto de referencia la metodología propuesta por Deming que se enfoca en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), la cual permite estar monitoreando constantemente las actividades de los procesos e identificar qué medidas de mejora se proponen para evitar los actos de corrupción y de fraudes como también incentivar a que todos los colaboradores hagan parte de los cambios en la entidad y apoyar a que se consolide.

AUTOCONTROL COMO PRINCIPIO FUNDAMENTAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS ENTIDADES ESTATALES COLOMBIANAS

Importancia del Principio de Autocontrol como elemento cultural para el mejoramiento del Cobro Coactivo en las entidades del Estado

De acuerdo a la dinámica de la economía y nivel social de Colombia, las entidades del Estado han tenido que evolucionar y para lograrlo requieren del autocontrol como principio fundamental, para que este sea posible se consigue a través del Modelo Estándar de Control Interno-MECI 1000:2005, el cual enfatiza la interconexión entre actividades de los procesos que a su vez están conectados entre sí. Lo anterior se relaciona con la responsabilidad, confianza, el sentido de pertenencia, la capacidad de solución de problemas, el mejoramiento en los procesos, el crecimiento personal de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos de la misma. Además permite que la organización adopte procesos para la innovación y el desarrollo tecnológico respondiendo a las necesidades de los usuarios. MECI 1000(2005) afirma:

El Modelo promueve la adopción de un enfoque de operación basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un Sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción. (p.4)

La ley 87 1993, reglamenta la aplicación del Modelo Estándar de Control Interno -MECI 1000:2005, basado en la metodología internacional COSO (Committee of Sponsoring

Organizations of the Treadway Commission), es implementado como herramienta gerencial de control de la gestión, el promover su cultura, responsabilidad y compromiso de la alta dirección para su consolidación, reconocimiento en todas las entidades del Estado. Ley 87 (1993) afirma: “Son planes, métodos, principios, normas, procedimientos, mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad que une todas las actividades, operaciones, actuaciones, administración de la información y recursos, se realicen con las normas constitucionales legales vigentes dentro de las políticas” (p.2).

En este orden de ideas el control interno busca generar una cultura de autocontrol donde los colaboradores de la entidad a través de su experticia (conocimiento y habilidades), liderazgo, proceso de capacitación, información, recursos de monitoreo, manuales de procedimientos y normas, entre otros logren cumplir con los propósitos de la entidad. Además de los conceptos mencionados en la Ley 87 de 1993, presenta el rol y las responsabilidades de la oficina de Control Interno las cuales están fijadas en 5 lineamientos. Isaza (2012) afirma:

Para la verificación y evaluación permanente del Sistema de Control Interno, las entidades estatales designarán a un Asesor, Coordinador, Auditor interno, quien estará a cargo de las auditorías internas para la evaluación sistemáticamente a la Institución, por una instancia externa al procesos que se audita, su propósito es contribuir a que la Institución adquiriera la cultura del autocontrol vinculando al personal. (p.38)

Tabla 1. Rol y Responsabilidades - Oficina de Control Interno

Perfil	Concepto
Rol de Acompañamiento y Asesoría	El cual se lleva a cabo por personas que no están directamente involucradas en el desarrollo de las actividades de cada proceso
Rol de Valoración del Riesgo	Desde el punto de vista del control se eliminan o reducen los riesgos a través del monitoreo permanente de los procesos, tanto internos como externos, que pueden llegar a incidir en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
Rol de Valoración y Seguimiento	Se centra en que debe ser independiente y objetivo es decir se realiza por personas que no están directamente involucradas en el desarrollo de las actividades de cada proceso.
Rol de Relaciones con Entes Externos	Facilita las solicitudes o requerimientos por parte de los organismos de control externo y la coordinación en los informes de la Entidad
Rol Fomento de la Cultura del Control.	Pretende sensibilizar a todos los funcionarios de la Entidad en su responsabilidad frente al sistema y como aportan al mejoramiento continuo de las organizaciones, a través de los principio de autocontrol, autogestión y autorregulación.

Fuente: Diseño Creado por el Autor

La función del control interno es medir a través de indicadores de efectividad, eficiencia y eficacia la gestión de la organización, como evaluar e identificar los factores críticos en las actividades de los procesos y medir el desempeño de los funcionarios para efectuar las acciones preventivas y correctivas logrando el mejoramiento en los procesos. NTCGP 1000 (2009) afirma:

La eficiencia se refiere a la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados; la efectividad es la medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles; la eficacia el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (p.50)

Los tres conceptos hacen parte de los principios de calidad, permiten a las organizaciones medir y evaluar, sus actividades en los diferentes procesos tanto operativos como del recurso humano; indican la forma como se desarrollan dichos procesos y resaltan la importancia de realizar en el día a día el autocontrol para promover la cultura de control y así cumplir con los objetivos, diseños y programas propuestos por la entidad. Udaondo (2000) afirma: “Deben existir objetivos claros y medibles, participando todos los funcionarios, teniendo en claro que se intenta hacer, porque es importante, estar seguros de que puedan conseguirlo, teniendo el control y seguimiento del proceso para la obtención de los resultados esperados” (p.115).

Para el estudio de caso, del procedimiento de cobro coactivo en las entidades Estatales se centra en el recaudo y cobro de las multas impuestas por delitos relacionados en la Ley 30 de 1986 por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Estupefacientes y se dictan otras disposiciones; cabe comentar que la entidad tiene la facultad y competencia para hacerlo toda vez que cumple con lo dispuesto en el Manual de cobro administrativo coactivo de las Entidades Territoriales (departamentos, Municipios), Manuales de procedimientos interno de la entidad y las normas legales vigentes. Cuello (2012) afirma:

El Cobro Coactivo es un procedimiento administrativo donde las entidades públicas pueden cobrar directamente sus obligaciones sin necesidad de acudir a ningún funcionario judicial, aplicando los procedimientos contemplados en el Estatuto Tributario, el Código de Procedimiento Civil, el Código de Procedimiento Administrativo y de los Contencioso Administrativo. (p.5)

Documentos que hacen parte del proceso para llevar a cabo el cobro coactivo; primero se debe contar con la sentencia o título ejecutivo el cual debe contener todos los datos de identificación del multado, fecha de la sentencia, fecha de ejecutoria, quien impone la sanción, el valor y que cumpla con lo estipulado en la Ley 30 de 1986; Segundo el mandamiento de pago mediante el cual se obliga al multado al pago de la multa más los intereses legales. Tercero la citación de notificación se pone en conocimiento al deudor junto con el mandamiento de pago, esta debe realizarse personal ,correo, publicación, aviso o conducta concluyente; cuarto, multado persona a la cual se le impone la pena y el responsable de pagar la multa, quinto el expediente que es el documento donde se agrupan todas las piezas procesales archivadas en una carpeta física que incluye la sentencia condenatoria, el mandamiento de pago, comunicaciones de notificación, facilidades de pago, respuestas a peticiones y otros. Ley 30 (1986) afirma: “Los contribuyentes incurso en procesos penales derivados de la Ley 30 1986 cuyos bienes sean objeto de procesos de extinción de dominio no se encuentran legalmente exceptuados de la aplicación del citado procedimiento de cobro, serán sujetos pasivos del mismo” (p.3).

Tabla2.Marco Normativo - Principio Autocontrol

Norma	Fecha	Reglamentación
Constitución Política de Colombia Art.209	11/nov/1991	Se fundamenta en los Principios de Igualdad, moralidad, eficacia, economía y menciona que la administración pública deberá tener un control interno. Las Entidades del Estado están obligadas a diseñar métodos y procedimientos de control de interno de acuerdo a la normatividad vigente.
Leyes	Fecha	Reglamentación
Ley 87	29/11/1993	Establece las normas para el ejercicio de Control Interno en las entidades del Estado.

Ley 489	29/12/1998	Dicta normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del Orden Nacional, expide las disposiciones, principios de la función administrativa.
Decretos	Fecha	Reglamentación
DEC. 1826	3/08/1994	Reglamenta la ley 87 de 1993 y decreta la creación de las oficinas de control interno, comité y asignación de responsables.
DEC. 2145	4/11/1999	Por el cual se dictan normas sobre el sistema nacional de Control Interno.
DEC. 1537	26/07/2001	Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993
DEC. 1599	20/05/2005	El cual adopta el MECI 1000:2005
NTCGP 1000	2009	Norma Técnica de la Gestión Pública
ISO/IEC 27001	2013	Como gestionar la Seguridad de la Información en las empresas.

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP. (2009).

Tabla 3. Normas Aplicables al Procedimiento de Cobro Coactivo. Multas en las entidades Estatales.

Norma	Fecha	Disposición
Constitución Política de Colombia Art.209	11/nov/1991	Se fundamenta en los Principios de Igualdad, moralidad, eficacia, economía y menciona que la administración pública deberá tener un control interno. El debido proceso se aplicará a toda clase de actuaciones judiciales y administrativas
Leyes		
Ley 30	31/01/1986	Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Estupefacientes y se dictan otras disposiciones.
Ley 6	30/04/1992	Por la cual se expiden normas en materia tributaria, se otorgan facultades para emitir títulos de deuda pública interna y se dictan otras disposiciones.
Ley 1066	29/07/2006	Por la cual se dictan normas para la normalización de cartera pública y se dictan otras disposiciones.
Ley 1437	18/01/2011	Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso.
Ley 1564	12/07/2012	Código Penal y de Procedimiento Penal. Código Civil y de Procedimiento Civil.

Decretos		
DEC. 624	30/03/1989	Estatuto Tributario Art. 823 por medio del cual las Administraciones municipales, Distritales y departamentales deben hacer directamente efectivos los créditos fiscales a su favor entre otros.
DEC. 2174	26/05/1992	Por el cual se reglamenta el Art.112 de la Ley 6 de 1992.
DEC.1461	28/07/2000	Modifica la Ley 30 de 1986
NTCGP 1000	2009	Norma Técnica de la Gestión Pública
ISO/IEC 27001	2013	Como gestionar la Seguridad de la Información en las empresas.

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público República de Colombia. (2007).

Además de las normas mencionadas, el procedimiento de Cobro Coactivo se apoya en el Reglamento Interno de Cartera, su Manual de Procedimientos, el Manual de Cobro Administrativo Coactivo de las entidades territoriales diseñado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público del año 2007, instructivos, documentos orientadores, manuales y guías que se encuentren vigentes en la página web de la entidad y los demás que aporten al desarrollo y cumplimiento de los objetivos del área. Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2007) afirma:

Con motivo de la expedición de la Ley 1066 de 2006 y su Decreto Reglamentario 4473 del mismo año, el procedimiento de cobro administrativo coactivo que adelanten las entidades territoriales debe enmarcarse dentro de un Reglamento Interno de Cartera que cada entidad está en la obligación de adoptar. De esta manera, todas las acciones que realice la administración tributaria en materia de cobro coactivo deben responder a las disposiciones que se consignen en tal reglamento interno y llevarse a cabo según el procedimiento establecido en el Estatuto Tributario Nacional. (p.21)

Principales etapas del autocontrol en las entidades del Estado

A continuación se enmarcan algunas teorías administrativas y metodologías internacionales que dieron origen al control versus autocontrol en las organizaciones permitiendo que a través de ellas se pueda comprender e interpretar la importancia de implementar una cultura de autocontrol en el estudio de caso aplicándolas y mejorando los procesos de cobro coactivo.

Tabla4.Desarrollo de la Administración y su Desarrollo con la Gestión de Procesos

Teoría o Técnica Administrativa	Momento Histórico	Tipo de Organización	Tipo de Estructura	Concepto de Calidad	Relación con la gestión por procesos
Economía Agrícola y Artesanal	Hasta 1760	Organización Familiar	Referente Jerárquico	Auto Inspección	
División del Trabajo – Adam Smith	Revolución Industrial 1760- 1914	Organización Piramidal	Estructura Jerárquica	Auto Inspección	
Administración Científica – Federick Taylor y Henry Ford	1890- 1905	Mecanicismo		Control De Conformidad (Henry Ford)	
Teoría de Las Relaciones Humanas – Mary Parker Follet	1924- 1931			Control Estadístico de Procesos	
Teoría Estructuralista- Weber-Etzioni	1947- 1950			Aseguramiento de la Calidad. Control Total de Calidad. El ciclo PHVA por Deming	Participación de todos los empleados para alcanzar los objetivos.

Fuente: Universidad EAFIT2003

Como lo ilustra la Tabla 4. El concepto de autocontrol tiene sus orígenes antes del siglo XVIII se realiza mediante la inspección teniendo en cuenta que los propietarios eran quienes

realizaban la producción y comercialización, las empresa eran muy pequeñas y conformadas por grupos familiares.

Hacia el Siglo XVIII -XX nacen otras teorías de la administración que proponen: caso Federick Taylor y Henry Fayol los cuales dan inicio al concepto de control por hechos históricos como, la Revolución Industrial que siembran las bases en las empresas para cambiar su forma de producir y mentalidad empresarial. Arámbula (2004) afirma:

Considerado como el fundador de la ciencia moderna de la administración Frederick W. Taylor, la base de sus principios se estudian también en otras ramas del saber y con el crecimiento de la gran industria del sistema de fábricas y de uso de máquinas, contribuyo a las hoy conocidas labores de Control de la Gestión por su interés fundamental del hombre-máquina, métodos de trabajo de tiempos y movimientos, pagos de incentivos, perfeccionó el concepto de asesoría, contribuyendo a elevar la productividad e inició la función de control de la calidad. Fayol, Gilbreth, Pavlov, Simón, Likert, Mac Gregor, Andrews, Herberg, Ouchi, Blake, todos ellos han contribuido con ensayos y estudios fortaleciendo los mecanismos y sistemas utilizados como sistemas de control (p.21).

En la actualidad las empresas efectúan el control basadas en algunas de las teorías mencionadas y metodologías, como el COSO, que les permite un enfoque integral y empleo de mecanismos en la adaptación de un sistema control interno efectivo y en pro de mejora continua. Martínez (2014) afirma:

Las empresas requieren de un sistema de control interno efectivo reduce a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad. El modelo de control interno COSO 2013,

actualizado está compuesto por los cinco componentes, establecidos en el Marco anterior y 17 principios que la administración de toda organización debería implementar define unos parámetros para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO I se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al control interno (p.12).

Su propósito inicial buscar el mejoramiento en el Control Interno y del Gobierno Corporativo de las Organizaciones, luego se orienta en la eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas, por causa a los actos de corrupción, fraudes originados hacia 1985; Caso Enron y los excesos de la desregulación financiera, el desplome de la bolsa de valores, factores que impidieron la buena gestión de las organizaciones. Martínez (2014) afirma: “El fraude es un riesgo que resulta inevitable; solo tiene como espacio y límite el ingenio humano, lo cual requiere que los auditores y los responsables del control estén siempre actualizados de los métodos que emplean para detectarlo y prevenirlo” (p.12).

Al Modelo COSO, se le han realizado otras modificaciones, la segunda en el año 2004 por parte de la comisión Enterprise Risk Management denominándolo como Coso II el cual estaría encaminado a la gestión del riesgo, compuesto por un entorno de control, ajuste a los objetivos, identificación de acontecimientos, evaluación, respuesta al riesgo, actividades de control, información y supervisión. Abella (2006) afirma: “Coso II, se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor a su preservación, efectuado por el consejo de administración, su dirección, aplicable a la definición de estrategias, eventos potenciales que afectan a la empresa” (p.21).

Su propósito inicial buscar el mejoramiento en el Control Interno y del Gobierno Corporativo de las Organizaciones, luego se direcciona en la eficiencia y eficacia de las operaciones, seguridad de la información financiera, cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas, por causa a los actos de corrupción, fraudes originados hacia 1985; Caso Enron y los excesos de la desregulación financiera, el desplome de la bolsa de valores, factores que impidieron la buena gestión de las organizaciones. Galeano (2010) afirma: “Enron, no se supo llevar a cabo un control interno adecuado, lleno de vicios directivos, en donde la comisión auditora tenía poco poder, era poco independiente y no se llevaron los instrumentos de control y de supervisión adecuados con ética” (p.10).

En el 2007, se realiza una revisión al modelo y se establece la nueva guía para monitorear el control, apoyándose en la sección 404 de la Ley Sarbanes – Oxley (SOX), utilizada como herramienta en las organizaciones para la implementación y monitoreo en todo lo relacionado a los informes financieros, conflicto de intereses que involucren préstamos personales de los ejecutivos de la empresa y de esta manera mejorar en la eficiencia y efectividad del control. Martínez (2006) afirma:

La ley Sarbanes-Oxley (SOX) de 2002, se adoptada como resultado de los escándalos de Enron y Arthur Andersen, establece condiciones más rigurosas para permanecer en el mercado público de valores que únicamente empresas muy sólidas administrativa y financieramente pueden cumplir para operar un programa ADR inscrito en la bolsa de Nueva York. Nasdag (p.14).

La metodología del COSO III se enfoca en eliminar los procedimientos innecesarios, para disminuir los riesgos, culturizar los funcionarios de las empresas en temas relacionados al

control e incentivarlos para que realicen su implementación, necesidad de incluir una guía orientada a facilitar la supervisión del control interno, recalcar en la filosofía y la asignación de responsabilidades (autocontrol) con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

Tabla 5. Componentes del COSO I, II, y III

COSO I	COSO II	COSOIII
Ambiente de Control	Ambiente Interno	Entorno de Control
Evaluación del Riesgo	Establecimiento de Objetivo	Evaluación del Riesgo
Actividad de Control	Identificación de Riesgos	Actividades de Control
Información Comunicación	Evaluación del Riesgo	Sistemas de Información
Monitoreo	Respuesta a los Riesgos	Supervisión del Sistema de Control Interno
	Actividades de Control	
	Información y Comunicación	
	Monitoreo	

Fuente: Diseño Creado por el autor

En resumen las modificaciones realizadas al Informe COSO han tenido como intención fortalecer, perfeccionar cada vez más la cultura del autocontrol en las empresas toda vez que se enfrentan a fuertes cambios en las economías del mundo; por tanto es responsabilidad de los directivos desarrollar e implementar mecanismos de control efectivos para ser vulnerables a todos aquellos eventos y situaciones que representen un riesgos y no permitan cumplir con los objetivos de la entidad.

Otros modelos que aportaron al sistema de Control Interno fueron el CadburyCommittee, en 1992 Gran Bretaña su propósito la confiabilidad e información en los reportes financieros y el modelo COCO Canadian Criteria of Control Committee que aparece en 1995 en Canadá el cual busca desarrollar diseños en la evaluación de los reportes. Auditool (2013) afirma:

“identificar y evaluar cambios que podían impactar significativamente el sistema de control interno, este proceso se desarrolla paralelamente a la evaluación de riesgos y requiere establecer controles para identificar, comunicar los cambios que puedan afectar los objetivos de la entidad” (p.6).

El MECI 1000:2005, se soporta en la Constitución Política de Colombia de 1991, Ley 87 de 1993, decretos 1826 de 1994 y 1537 de 2001 entre otros y modelos internacionales, también tiene una estrecha relación con la NTCGP 1000:2009 y le da importancia a los planes de mejoramiento de los diferentes informes presentados por las instituciones, la estructura del MECI consta de 3 subsistemas, 9 componentes y 29 elementos. MECI 1000 (2005) afirma: “Es un Modelo Estándar de Control Interno que tiene como fin servir de control de controles para que las entidades del Estado logren cumplir con sus objetivos institucionales en el marco legal aplicable y orientado a la prevención del riesgo” (p.5).

A raíz de los diferentes cambios en los sectores económicos, en las tecnologías de la información, como en las herramientas de control creadas por los órganos encargados a nivel de las entidades Estatales durante los últimos años, el Gobierno Nacional ve la necesidad de ir modernizando e innovando en todo lo relacionado al control de los recursos para mejorar su calidad en la gestión y servicios a través del decreto No. 1599 de 2005. Decreto 1599 (2005) afirma: “Adoptase el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005, el cual determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades y agentes obligados” (p.3).

Principales cambios que se presentaron al MECI, la gráfica No.1 ilustra las modificaciones efectuadas al modelo de control interno, se relaciona con la fusión de algunos componentes y elementos sin desvirtuar su filosofía, se aclara el rol de las oficinas de control interno, se enfatiza en el rol de la alta dirección en cuanto a la implementación y fortalecimiento del modelo, su enfoque está relacionado con la administración del riesgo y el esquema de evaluación de seguimiento, crear conciencia en todos los funcionarios públicos sobre la importancia del control mediante la mejora continua.

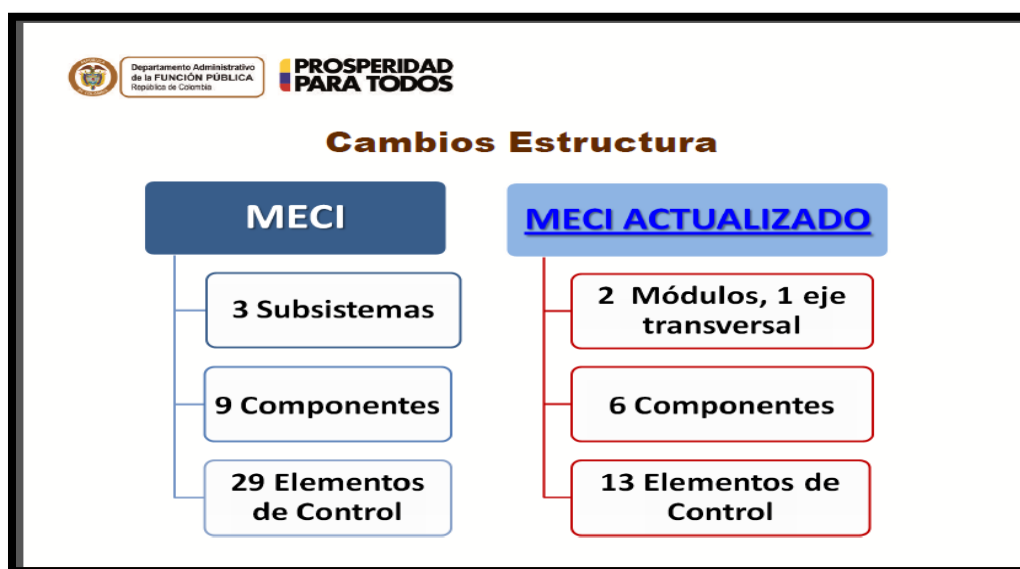


Gráfico1. Nueva Estructura del MECI 2014

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP 2014

Actividades de control establecidas en el Procedimiento de Cobro Coactivo en las entidades del Estado versus los autocontroles por los funcionarios

Basados en el MECI 1000:2005, dentro del Subsistema de Control de Gestión e información toda entidad Estatal pública debe contar con el recurso humano calificado y tecnológico adecuado para procesar y generar la información necesaria y solicitada por las

entidades de control orientado a soportar de manera eficiente la gestión de operaciones en la entidad. Udaondo (2002) afirma: “Los controles son fundamentales hacia la gestión de calidad al referirnos a la esencia del espíritu del cambio en el direccionamiento a la filosofía, los principios que sirven de base a los nuevos conceptos de calidad necesarios en la entidades estatales” (p.145).

Así mismo la NTCGP 1000:2009, en su Capítulo 4 enfatiza en la importancia del manejo de la información y gestión documental, como también la ISO/IEC 27001:2013 (Information Technology - Security Techniques Management Systems - Requirements), describe cómo gestionar la seguridad de la información en una empresa. NTCGP 1000 (2009) afirma: “El procedimiento documentado, significa que hay que establecer, documentar, implementar y mantener el procedimiento un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento” (p.18).

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se describen los aplicativos diseñados para el proceso de Cobro Coactivo y seguridad de la información en la entidad. Aplicativo Cobro Coactivo; en el cual se crea el expediente ingresando los datos correspondientes del multado y asignándole un número arrojado por el sistema para la entidad que realiza el cobro. El Sistema de Gestión Documental – ORFEO, radicación del documento y se realiza su respectiva asignación al área de cobro. Aplicativo SEVEN ERP: donde se digita el ingreso contable del correspondiente expediente. Khadem (2014) afirma:

La Administración en una página se basa en la premisa de que la información que es más importante para tú trabajo debe llegar a ti automáticamente, sin que tengas que pedirla. Una vez que tienes la información básica, entonces necesitas solicitar información de respaldo adicionalmente mediante un software fácil de usar. Lo que cada persona necesita recibir automáticamente es, por supuesto, la información acerca del estado de sus iniciativas y los factores críticos de éxito. (p.130)

El gráfico No. 2, ilustra que áreas están involucradas y dependen de los aplicativos donde se ingresa, graba y guarda la información de los procesos (sentencias) que se tienen en la actualidad en la Entidad.

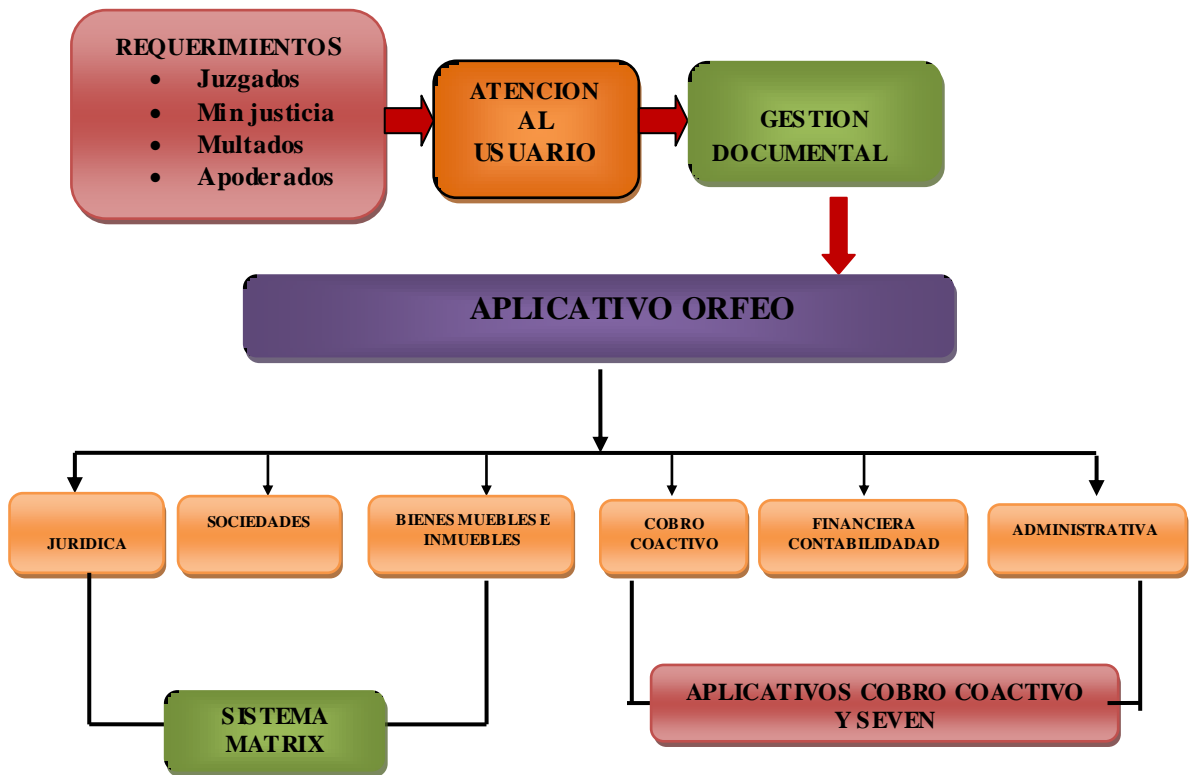


Gráfico No.2: Modelo Tecnológico Cobro Coactivo
Fuente: Diseño creado por el autor

Descripción Proceso Cobro Coactivo

El Manual de Procedimiento de Cobro Coactivo de las entidades del Estado inicia el proceso con el análisis y registro de las sentencias que prestan merito ejecutivo en lo establecido en el Código de Procedimiento Administrativo, continúa con el ingreso al aplicativo de Cobro Coactivo, paso a seguir expedición del mandamiento de pago y su respectiva carta de notificación; se realiza la investigación de bienes para su embargo y posterior remate si es procedente.

Finaliza con la expedición del acto de terminación por cualquiera de las causales señaladas en el Estatuto Tributario (términos, fallecimiento, cancelación de la deuda) y el cobro de las obligaciones por la vía persuasiva en otras palabras los acuerdos de pago que se pactaron para cumplir con el pago total de la multa. Estatuto tributario (2003) afirma:

Para el cobro coactivo de las deudas fiscales por concepto de impuestos, anticipos, retenciones e intereses y sanciones, de competencia de la Dirección General de Impuestos Nacionales, deberá seguirse el procedimiento administrativo coactivo, el funcionario competente para exigir el cobro coactivo, producirá el mandamiento de pago ordenando la cancelación de las obligaciones pendientes más los intereses respectivos, se notificará personalmente al deudor, previa citación para que comparezca en un término de diez (10) días, si vencido el término no comparece, el mandamiento ejecutivo se notificará por correo. En la misma forma se notificará el mandamiento ejecutivo a los herederos del deudor y a los deudores solidarios. (p.10)

Tabla 6. Actividades Procedimiento Coactivo Administrativo Coactivo

ACTIVIDAD	
1. Recibir sentencia condenatoria	13. Evaluar procedencia de embargo.
2. Establecer si legalmente las Sentencias recibidas deben ser cobradas por la entidad competente mediante la verificación de datos.	14. Realizar auto de embargo
3. Verificar la existencia o no de la Sentencia Condenatoria en el aplicativo “COBRO COACTIVO”.	15. Trasladar respuesta oficio NO bienes
4. Ingresar la información de las sentencias al aplicativo “COBRO COACTIVO” e imprimir el documento “Información detallada – Descripción del Condenado”.	16. Actualizar aplicativo COBRO COACTIVO y archivar información sistema ORFEO.
5. Realizar el cargue de la información de las sentencias al aplicativo SEVEN – ERP	17. Actualizar información de mandamiento de pago.
6. Elaborar expediente (carpeta).	18. Realizar Seguimiento a facilidades de pago y acuerdos judiciales
7. Librar mandamiento de pago	19. Contestar peticiones y requerimientos de los multados
8. Revisar Mandamiento de pago.	20. Remitir recordatorios de pago
9. Devolver Mandamiento.	21. Registrar Pagos
10. Notificar Mandamiento de pago.	22. Proferir auto de terminación.
11. Investigar bienes.	23. Presentar ante Comité de Saneamiento Contable.
12. Recibir y clasificar Respuestas.	24. Archivar total documentos soportes al expediente.

Fuente: Diseño Creado por el autor

Una vez descritas las actividades en la tabla 6 del área de Cobro Coactivo, se identifican las que presentan mayor incidencia durante el desarrollo de las actividades y que no permiten al funcionario cumplir con los objetivos planteados por la entidad. Khadem(2014) afirma: “Una habilidad es la capacidad de realizar una acción repetible para producir un resultado medible sobre todo aquellas habilidades tienen un impacto directo en los factores críticos asignados a una persona, me voy a referir a ellas como habilidades críticas” (p.141).

Tabla 7. Actividades Críticas en el Proceso de Cobro Coactivo

ACTIVIDAD	PUNTO DE CONTROL
Establecer si la sentencia recibida por la entidad debe ser cobrada	Verificación de datos.
Validar si la sentencia cumple con los requisitos de título ejecutivo que sea clara, expresa y exigible.	Verificación de requisito
Revisar Mandamiento de Pago	Revisión y Visto Bueno
Evaluar procedencia de embargo	Valoración de procedencia de embargo
Modificaciones en el aplicativo de cobro por error de digitación.	Verificación en el aplicativo y cambios en el sistema.

Fuente: Diseño Creado por el autor

Establecidas y verificadas cuales son las actividades críticas al procedimiento de Cobro Coactivo permite en primer lugar disminuir la duplicidad de expedientes, por cuanto con anterioridad se han confrontado que estas cumplan con los parámetros establecidos en el manual de procedimientos y puedan ser legalmente cobradas. Al validar la sentencia en el aplicativo de cobro con anticipación se evita que por error se digite la misma sentencia quedando duplicada.

Segundo disminución en errores de digitación teniendo en cuenta que se ha resaltado la identificación plena del multado, valor multa, fecha de sentencia, fecha de ejecutoria; tercero si se hacen las respectivas consultas tanto de investigación de bienes en la ventanilla única de registro inmobiliario como la verificación de documentos de identidad del multado en la Registraduría Nacional del Estado Civil por internet, se omiten solicitudes escritas innecesarias a estas entidades para el correspondiente recaudo de las multas.

Así mismo se identifican las fortalezas y debilidades que se generan dentro del procedimientos de Cobro Coactivo, motivar a cada uno de los funcionarios para que estén más atentos y alertas a su actividades como también inculcar la importancia de que se auto capaciten y esporádicamente refuercen los conocimientos recibidos para no caer en la rutina y cometer los mismo errores.

La cultura de autocontrol en la mejora de los procesos de Cobro Coactivo en las entidades estatales

El autocontrol se interpreta bajo tres perspectiva, una tiene que ver con la organización, la segunda con los grupos de trabajo y la tercera con la persona, entonces las entidades deben conocer qué motiva a los funcionarios para auto controlarse, como pueden ser apoyados mediante políticas y prácticas institucionales que incentiven a los demás compañeros a implementar autocontrol en sus actividades diarias. Mejía (2003) afirma: “implementar el autocontrol no sólo permite el logro de los objetivos organizacionales, el desarrollo general de la empresa, sino también el crecimiento personal de los trabajadores lo cual crea un mejor clima organizacional un sentido de pertenencia a la organización” (p.33).

Complementando es responsabilidad de todo funcionario tener la mentalidad de cambio en sus funciones del día a día y de tomar las decisiones adecuadas que se ajusten a los objetivos de la entidad para ir desarrollando autonomía y delegando en sus demás compañeros otras funciones para apoyar a la dependencia. Mejía (2003) afirma: “el autocontrol nos permite estar pendientes de nuestras propias acciones actividades y decisiones; examinar nuestro proceso y aplicar los

correctivos a cualquier anomalía presentada, es necesario que las personas tengan una conciencia de mejoramiento, cambio una profunda motivación y compromiso” (p.32).

La oportunidad del funcionario que tiene al estar más comprometido con sus actividades y adelantarse a las situaciones que afectan al buen término de las actividades en los procesos está enfocada también con el aspecto de las competencias, por cuanto les permite explorar en otras áreas y cumplir con sus funciones asignadas como aprovechar su saber en otras áreas teniendo presente sus capacidades y conocimientos que tiene al respecto

Toda organización o entidad para implementar un sistema de autocontrol debe investigar si hay la voluntad y necesidad de adaptarse a los cambios como la convicción de lograrlo; contar con los recursos necesarios para conseguirlo, tener mentalidad de ir hacia el futuro; trabajar duro para conseguir la visión propuesta; entrenar al personal, monitorear las actividades a desarrollar y evaluar los resultados pertinentes. Martínez (2012) afirma:

Los procesos y procedimientos materializan las actividades, controles y responsables y son ellos los que constituyen el modelo de operación del sistema denominado gestión por procesos. Su articulación en la medida que sean previamente identificados permitirá lograr con mayor facilidad y comprensión de las metas propuestas y el cumplimiento de los objetivos institucionales. (p.15)

Así las cosas se puede decir que los manuales en las organizaciones y en las entidades permiten el desarrollo de las actividades en los procesos, son los documentos que describen paso a paso, dan las instrucciones en forma ordenada y consecutiva de cómo se llevan a cabo las

tareas de las actividades de los procedimientos; además de cómo se ejecutan y cuál es el sistema de comunicación con las diferentes áreas.

Los manuales se utilizan como instrumentos de control, los empleados consideran que sirven como guías de consulta y orientación, de ayuda para evitar las malas prácticas como falsificar o saltarse algún paso que vaya en contra de los objetivos de la entidad (fraude o actos mal intencionados), de soporte para hacer e implementar el Código de Ética y buen Gobierno utilizados como instrumentos para formar la cultura del autocontrol en las organizaciones.

Dentro del Estudio de Caso del Procedimiento de Cobro Coactivo en las entidades del Estado hay que resaltar que en un porcentaje alto fue favorable la implementación del manual y de todos los controles; pues permitió que se realizará un adecuado control en la gestión del área a través de metas mensuales en: número de expedientes a revisar por los abogados; número de expedientes por ingresar en el aplicativo, expedientes con bienes para trámite de embargo.

Expedientes a contabilizar en el aplicativo de Seven, por recaudo de multas mensuales, terminados por cancelación de multa, cancelados por muerte del multado, terminados por prescripción, terminados por conducta concluyente (el multado tiene conocimiento de la deuda pero no cuenta con los medios económicos para cumplir), dados de baja por duplicidad, dado de baja porque el multado no corresponde al mencionado en la sentencia.

A pesar de mostrar que los medios de control utilizados fueron efectivos, se hallaron inconsistencias en las actividades de Cobro Coactivo en un porcentaje bajo, de los cuales se

pueden mencionar cambios en el sistema del Aplicativo de Cobro en los expedientes por error de digitación: en la liquidación de la multa, en el estado actual del proceso, identificación del multado, causando involuntariamente en el aplicativo modificaciones en los diferentes campos.

Efectos que traen para el área: memorandos solicitando explicación, procesos disciplinarios a los funcionarios involucrados en las actividades, a nivel reputacional, desconfianza por parte de los compañeros y directivos de la entidad, desmotivación, traslado de área y por último las sanciones del caso pertinentes según la falta. Martínez (2012) afirma:

Los planes y programas como hilo conductor de las actividades y de los resultados, comprometen las estrategias de la organización. Es por esa razón que requiere de una herramienta que al ser conjugada con los presupuestos como financiación de las actividades proporcionan alta probabilidad del cumplimiento de la misión institucional y se constituye en instrumento de autocontrol permanente de la gestión. (p.25)

Pues bien como instrumentos de medida para el seguimiento de estos planes y programas se cuenta con indicadores basados en los principios de eficiencia, eficacia y economía entre otros; además la metodología del Balance Score Card frecuentemente utilizada por las organizaciones para controlar, medir, corregir, alertar y proponer alternativas de solución que aseguren el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la entidad.

Las ventajas de implementar una cultura de autocontrol en las entidades del Estado tiene como resultado un manejo adecuado de los procesos en términos de eficiencia y eficacia; se obtienen los resultados esperados, satisfacción y cumplimiento de expectativas de los

Stakeholder, mejor ambiente laboral, en el tema cifras contables los resultados son favorables para la entidad, consolidación de la entidad, continuidad en el negocio y ser reconocida.

Fijación de Políticas en la cultura de autocontrol

Una buena política en las entidades guía las acciones para las decisiones administrativas, con el fin de aprovechar mejor los recursos, definir las reglas que regirán a los funcionarios al proponer las políticas en la empresa sus operaciones se deben soportar en una estrategia anticipada y ver reflejados sus objetivos en un plan de acción que incluya un programa de capacitación continua y unas líneas de conducta (valores). Prieto (2014) afirma: “la política empresarial se puede definir como los objetivos en que se basan las actividades en una organización, tiene claramente el carácter de línea de conducta o de comportamiento para su realización eficaz, eficiente y efectiva en todas las áreas” (p.87).

En otras palabras la política se considera como las pautas establecidas por la alta dirección para apoyar los esfuerzos a nivel grupal con el fin de lograr los objetivos propuestos. Otros elementos que hacen parte de la construcción de una política empresarial es el enfoque ético y operativo pues sirven de lineamiento para proponer las políticas soportadas en los manuales de procedimientos, instructivos, normas, calidad, eficiencia, comportamientos, técnicas de programación, control y reglamento interno de la organización.

Para las entidades del Estado la política está dirigida a la calidad y por otra parte a la política operacional. La NTCGP 1000:2009 especifica que la política de calidad tiene como

propósito satisfacer las necesidades, satisfacer al cliente (ciudadano) a través de una mejora continua con los suficientes recursos tanto de equipos como de personal calificado, deben ser plasmadas en un documento disponible para el cliente cuando lo requiera con el fin de verificar cómo funciona la entidad y sus procesos.

El MECI enfoca las políticas de operación con el control de la gestión en la entidad, traza cuales son las restricciones, prohibiciones y límites para la realización de los procesos y actividades respecto a los planes, programas, proyectos, políticas encaminadas al manejo a la administración del riesgo con el objeto de hacer las acciones preventivas y correctivas del caso.

Por otro lado las políticas mencionadas permiten a las entidades diseñar los controles e indicadores para evaluar, realizar las verificaciones y seguimientos a cada uno de los procesos y confirmar si se cumple con la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias de la entidad, cabe mencionar que estas políticas deben estar orientadas a la ejecución de la efectividad, eficiencia y eficacia de las operaciones.

Los objetivos de la política de operación se centran en la implementación de guías para definir las operaciones de la institución, diferenciar los lineamientos estratégicos de las operaciones, proporcionar las herramientas necesarias para el adecuado control administrativo, crear el mapa de procesos a nivel misional, estratégico y de apoyo con el ánimo de interrelacionarse e inculcar en cada funcionarios la cultura del autocontrol.

Por consiguiente la política propuesta por las entidades del Estado especialmente las autorizadas por la ley vigente (Administraciones Municipales, Distritales y Departamentales) en lo concerniente al Procedimiento de Cobro Administrativo Coactivo se orienta primero a tener un acercamiento más efectivo con el deudor para evitar el cobro coactivo y segundo realizar las acciones pertinentes para que se obtenga el pago de manera voluntaria.

Sus objetivos garantizar que los procesos de cobro sean ejecutados de acuerdo a las normas procesales vigentes, sean ágiles y resueltos en los términos estipulados por la ley, que el cobro se realice de manera ética y transparente sin favorecer los intereses personales, la obligación debe adaptarse a los reglamentos internos elaborados para cada entidad lo que quiere decir diseñados de acuerdo a la naturaleza de la entidad.

Dentro del estudio de caso proceso Cobro Coactivo la política establecida es adelantar el recaudo de las multas impuestas como sanciones penales por infracciones a la Ley 30 de 1986 (Estatuto Nacional de Estupefacientes), con un equipo humano calificado, capacitado y comprometido, basados en una cultura de autocontrol y responder las solicitudes o quejas de manera ágil, oportuna de acuerdo a lo estipulado por la Ley.

Su objetivo, poner en conocimiento a cada multado de la obligación adquirida con el Estado por el o los delitos cometidos por narcotráfico; obtener el pago de manera voluntaria, prevenir la ocurrencia de fraudes; gestionar adecuadamente los procesos mediante adecuados controles y verificaciones; incrementar la confidencialidad, integridad, oportunidad y disponibilidad de la información; cumplir con la normatividad.

Dentro del proceso de Cobro Coactivo por recaudo de multas de narcotráfico, se han evidenciado fallas en el aplicativo de cobro, pues se registran cambios en los estados de los procesos por ejemplo, un proceso que estaba activo aparece como saneado contablemente, cambios en los nombres de los juzgados, en el lugar de expedición del documento de identificación.

En consecuencia se realizó seguimiento a la actividad, encontrándose que el profesional encargado de efectuar las modificaciones en el aplicativo por error en digitación de la información o en la liquidación de la multa o los profesionales, abogados, analistas quienes analizan la sentencia al actualizar el aplicativo e ingresar información al proceso involuntariamente modificaban otros campos del proceso en el sistema.

Razón por la cual se sugiere la siguiente política: solicitar a cada funcionarios (abogado, analista, asistente, coordinador) responsables del proceso implementar una cultura de autocontrol en las actividades del día a día, a través de la verificación en el sistema cuando se requieran modificaciones en los procesos (sentencias) y reportar las inconsistencias si se presentan al responsable (Coordinador) del proceso para tomar las acciones correctivas del caso.

Evaluar con el área de sistemas la situación que se está presentando convirtiéndose en un problema crítico por el número de modificaciones o actualizaciones masivas que se llevan a cabo en el aplicativo de cobro proponiendo cambios al software en lo relacionado al perfil de los usuarios asignados, para que sean más restringidos y se eviten estas fugas en la información y

como segunda alternativa la compra de otro software que cumpla con las especificaciones y necesidades del área, si no es factible adaptar el que hay a los requerimientos solicitados.

El objetivo de la política sugerida es afianzar la seguridad de la información, reducir el volumen de errores, mejorar y perfeccionar el servicio partiendo de las necesidades y expectativas del cliente externo como interno, resaltar la idoneidad, responsabilidad y confianza elementos que hacen parte de una la cultura de autocontrol, además recalcar que la información sea digital, impresa o verbal es un activo fundamental para las entidades.

En Resumen se sugiere que cada funcionario clasifique la información en confidencial, de uso interno o pública y protegerla, reportar los incidentes de seguridad de la información, no revelar, ni compartir, ni prestar las contraseñas asignadas independiente de las circunstancias que lo rodeen.

Conclusiones

El presente ensayo describe las etapas del autocontrol, ventajas del autocontrol, actividades del proceso de Cobro Coactivo, áreas críticas del proceso y se realizan algunas recomendaciones que ayudarán a fortalecer mejor a cada participante en promover la cultura de autocontrol en la entidad, significando que se tiene el sentido de pertenencia y toda la voluntad para fortalecer y apoyar en el funcionamiento y consolidación en el control de las actividades con los valores éticos y todas las herramientas necesarias.

Una cultura de autocontrol en las entidades del Estado y empresas privadas significa que todos estén dispuestos a los cambios a eliminar los malos hábitos como a identificarlos mediante disciplina y perseverancia, adicionalmente es indispensable estar prestos a el aprendizaje y auto aprendizaje continuo con la mejor disposición de aceptar soluciones desarrolladas por otros como responder de manera abierta a las nuevas ideas.

Finalmente comprender sobre el papel que juegan las herramientas de control como entender que el autocontrol es eje central y soporte en cualquier sistema de control en las entidades, tener pleno convencimiento que sin los colaboradores difícilmente se podrá conseguir y lograr que una entidad con un sistema de control moderno y a la vanguardia de los cambios sea eficaz en la mejora del funcionamiento de los asuntos públicos y en el seguimientos de sus actividades.

Bibliografía

- Abella, R. (2006). Coso II y la gestión integral de riesgo del negocio. *Estrategia Financiera*. (225). Recuperado de:<http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>
- Auditool. (2013). 17 principios de Control Interno según COSO III. *Red de Conocimientos en auditoría y control Interno*. Recuperado de: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- Arámbula, I. (2004). *Control Integral de Gestión*. Bogotá: Panamericana.
- Congreso de Colombia. (1993). Ley 87. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>
- Cuello, F. (2012). El Cobro Coactivo en las Entidades públicas. *El Nuevo Día*. Recuperado de:<http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/opinion/columnistas/164401-el-cobro-coactivo-en-las-entidades-publicas#sthash.aZyk4WVB.dpuf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública, (2007). *Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005*. Recuperado de <http://apollo.uniatlantico.edu.co/SIG/MECI-1000-2005.pdf>
- Galeano, A. L. & Amaya, M. (2010). *Estudio de caso Enron*. Universidad Nacional de Manizales, Manizales, Colombia.
- Isaza, S. A. (2012). *Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad: guía para su implementación en empresas públicas y privadas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Khadem, R. (2014). *Alineación Total: Cómo Convertir la Visión de la Empresa en Realidad*. Bogotá. Editorial: Norma.

Martínez, V. (2014, 07,01). El riesgo de fraude y la auditoria. *Portafolio*. Recuperado de:
<http://www.portafolio.co/opinion/blogs/buenas-practicas-auditoria-y-control-interno-las-organizaciones/el-riesgo-fraude-y-la->

Martínez, V. (2012, 07,17). Decálogo para Fortalecer el Control Interno en entidades del Estado. *Portafolio*. Recuperado de:<http://www.portafolio.co/opinion/blogs/buenas-practicas-auditoria-y-control-interno-las-organizaciones/decalogo-fortalecer-el>

Martínez, V. (2011, 11,09). Buenas Prácticas de Control Interno según COSO. *Portafolio*.
Recuperado de: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/buenas-practicas-auditoria-y-control-interno-las-organizaciones/buenas-practicas-contr>

Mejía, R.C. (2003, 01,02). Como crear un ambiente de control en las Organizaciones. *Revista UniversidadEafit*. 129, 32-33 Recuperado
de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/919/824>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público.(2007). *Manual de Cobro Administrativo Coactivo para Entidades Territoriales*. Bogotá. (2007). Recuperado:
<http://www.minhacienda.gov.co/porta1/page/porta1/HomeMinhacienda/asistenciaentidadesterritoriales/Publicaciones/Manuales/Manual%20de%20Cobro.pdf>

NTCGP 1000 (2009).*Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública*.

Presidencia de la República.(2005). *Decreto 1599*. Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. Recuperado
de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=16547>

Presidencia de la República. (1989). *Decreto 624*. Se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6533>

Udaondo, M. (2000). *Gestión de la Calidad*. España: Ediciones días de Santos S.A.