

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO  
MECI 1000:2005 EN METROLÍNEA S.A.**

**LAURA MARCELA RODRÍGUEZ OCHOA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2008**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO  
MECI 1000:2005 EN METROLÍNEA S.A.**

**LAURA MARCELA RODRÍGUEZ OCHOA**

**Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial**

**Directora  
VICTORIA HELENA PEREZ GOLKEN  
Economista**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2008**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Bucaramanga, 15 de mayo de 2008**

## **DEDICATORIA**

A MIS PADRES A QUIENES LES DEBO LO QUE SOY Y QUE CON SU ESFUERZO ME PERMITIERON OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERA INDUSTRIAL

## RESUMEN

**Título:** Diseño e Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 en Metrolínea S.A.  
**Autor:** Laura Marcela Rodríguez Ochoa  
**Facultad:** Ingeniería Industrial  
**Director:** Victoria Helena Pérez Golken  
**Palabra claves:** MECI 1000:2005, Modelo, Estándar, Control Interno, Entidades, Estado, Oficiales, Metrolínea, Sistema.

Considerando la necesidad que tienen las entidades del estado Colombiano por dar cumplimiento al Modelo Estándar de Control Interno en las entidades reguladas por la ley 87 de 2003, y contemplando el plazo máximo de su implementación hasta el ocho de diciembre de 2008, Metrolínea S.A asumió el reto de complementar su Sistema de Gestión de Calidad con el Sistema de Control Interno, a través de una firma consultora que los acompañara en éste proceso. Es por eso que STRATEGIKA LTDA fue seleccionada para desarrollar el proyecto el cual lideré a cabalidad. Para iniciar el proyecto se realizó el diagnóstico para verificar el estado de los elementos de control que conforman la estructura del Modelo de Control Interno. A partir de dichos resultados se estructuró un plan de trabajo que reunía las etapas de diseño, implementación, capacitación y seguimiento. El proyecto se desarrolló transversal a la estructura de procesos de tal forma que facilitara su adaptación a los procesos definidos.

Para garantizar la comprensión de los objetivos del Modelo de Control, en el personal se desarrollaron actividades de capacitación, socialización y sensibilización semanales, para involucrar a los funcionarios en la cultura de autocontrol como principio del Sistema de control Interno. El Modelo de Control Interno permitió fortalecer los lineamientos estratégicos de la entidad, se promovió el desarrollo del talento humano, el proceso de comunicación a nivel organizacional creció favorablemente, debido a que se establecieron jornadas de rendición de cuentas a la comunidad según los lineamientos establecidos por la ley. De igual forma el logro principal fue el perfeccionamiento de la Oficina de Control permitiendo establecer mecanismos de seguimiento a la gestión de la entidad, a sus procesos y al sistema de control Interno, a través de auditorías, planes de mejoramiento y revisión de la normatividad aplicable a la entidad.

## ABSTRACT

TITLE: Desing and development of de Internal Control Estándar Model I.C.S.M 1000:2005 in Metrolínea S.A  
AUTOR: Laura Marcela Rodríguez Ochoa  
FACULTY: Industrial Engineering  
DIRECTOR: Victor Helena Perez Golken  
KEY WORDS: I.C.S.M, 1000, Model, Standard, Internal, Control, Campanies, state, Metrolinea, System.

Based on the need the Colombian State companies have to accomplish the lay 1599, 2005, where the Standard Model of Internal Control is adopted by all the companies controlled by the law 87, 2003 and taking in consideration the 8<sup>th</sup> December as the development term date, Metrolinea S.A. decided to complement it's Quality Managment System form with the Internal Control System by using a specialist firm. Strategika Ltd was the company selected to develop this project that I am leading properly.

To start the project a diagnostic was carried out to check out the work of each one of the 29 Control parameters that make part of Control Sistem structure. Based on that, a working plan that includes all the design, development, training and control stages to the Control Model was made up. The whole project was developed simultaneously to the process structure of the companies in order for it to be adjusted easier to defined processes.

To guarantee the understanding of the Control Model goals among the personnel socialization, sensibilization and training activities were scheduled to involve the employees in a self control as principles of the Internal Control System.

The Internal Control System allowed us to improve the company structure regulation as well as the development of the human talent; the communication process increased at an organization level thanks to the counting report sessions established for the community and the citizen control according to the law regulations. In the same way the main goal achieved was the improvement of the Metrolinea S.A Internal control office, that allowed us to create control, evaluation and improvement mechanisms to the company management, its processes and to the internal control system by using monitoring, assessments, surveys and improment proyects as well as a constant control of the suitable strategy for the company.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pag.</b>
INTRODUCCIÓN.....	12
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	14
1.1 GENERALIDADES DE STRATEGIKA LTDA .....	14
1.1.1 Actividad Económica.....	14
1.1.2 Estructura Organizacional STRATEGIKA LTDA.....	16
1.2 GENERALIDADES DE METROLÍNEA S.A. ....	17
1.2.1 Reseña Histórica.....	17
1.2.2 Misión .....	17
1.2.3 Visión.....	17
1.2.4 Estructura Organizacional .....	18
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....	20
2.1 DIAGNÓSTICO DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO.....	21
2.1.1 Diagnóstico del Modelo Estándar de Control Interno en Metrolínea S.A.....	21
3. ANTECEDENTES.....	27
3.1 MARCO LEGAL DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO .....	28
4. JUSTIFICACIÓN.....	31
5. OBJETIVOS .....	32
5.1 OBJETIVO GENERAL .....	32
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	32
6. MARCO TEÓRICO .....	33
6.1 PRINCIPIOS DEL MECI 1000:2005.....	33
6.2 ESTRUCTURA DE CONTROL .....	33
7. DISEÑO DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECI 1000:2005 .	42
7.1 SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO .....	44
7.1.1 Componente Ambiente de Control .....	44
7.1.2 Componente Direccionamiento Estratégico .....	54
7.1.3 Componente Administración del riesgo.....	61
7.2 SUBSISTEMA CONTROL DE GESTIÓN.....	64
7.2.2 Componente de Información .....	71
7.2.3 Componente de Comunicación .....	76
7.3 SUBSISTEMA CONTROL DE EVALUACIÓN.....	77
7.3.1 Componente de Autoevaluación .....	77

7.3.2 Evaluación Independiente .....	79
7.3.3 Planes de Mejoramiento.....	82
7.4 NORMOGRAMA .....	83
7.5 PRODUCTOS DE LA ETAPA DEL DISEÑO DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO .....	84
7.6 DISEÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECI 1000:2005 .....	86
8. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO .....	87
MECI 1000:2005.....	87
8.1 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	87
8.1.1 Capacitación y Socialización .....	87
8.1.2 Estrategias de Comunicación.....	88
8.1.3 Realización de Evaluaciones y Auditorias .....	89
9. VALOR AGREGADO .....	93
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFIA.....	98



### Tabla de figuras

Figura 1.	Estructura organizacional STRATEGIKA LTDA
Figura 2.	Estructura Organizacional Metrolínea S.A.
Figura 3.	Marco legal del Modelo Estándar de Control Interno
Figura 4	Descripción de los artículos de la Constitución que dieron origen al MECI 1000:2005
Figura 5	Descripción de la normatividad que le dio origen al MECI 1000:2005
Figura 6	Descripción de la normatividad que le dio origen al MECI 1000:2005
Figura 7	Representación gráfica de la metodología para el diseño del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005
Figura 8	Mapa de procesos anterior con aprobación en el año 2006 Mapa de procesos actual, 2007
Figura 9	Estructura organizacional de Metrolínea S.A. 2006
Figura 10	Estructura Organizacional METROLÍNEA S.A. 2008
Figura 11	Ejemplo mapa de riesgos
Figura 12	Ejemplo de Políticas de operación definidas para el proceso Gestión de Sistemas
Figura 13	Ejemplo de los controles definidos para un riesgo del proceso Gestión Gerencial de Metrolínea S.A.
Figura 14	Matriz de información primaria para los procesos de Metrolínea S.A.
Figura 15	Matriz de información secundaria para los procesos de Metrolínea S.A.
Figura 16	Cartel de información a la reunión MECI-CALIDAD

### Lista de tablas

Tabla 1	Diagnóstico Subsistema de Control Estratégico MECI 1000:2005
Tabla 2	Diagnóstico Subsistema de Control de Gestión MECI 1000:2005
Tabla 3	Diagnóstico Subsistema de Control de Evaluación MECI 1000:2005
Tabla 4	Productos Encontrados en la etapa de Planeación al diseño e implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005
Tabla 5	Resultados de la encuesta para la formulación del Plan Institucional de Formación y Capacitación de <b>METROLÍNEA S.A.</b>
Tabla 6	Relación de los procedimientos, guías y manuales del Modelo Estándar de Control Interno
Tabla 7	Relación de los sistemas de información de <b>Metrolínea S.A</b>
Tabla 8	Entregables del Modelo Estándar de Control Interno.
Tabla 9	Resultados de la Evaluación Independiente de Control Interno
Tabla 10	Resultados de la Evaluación del Autocontrol

### **Lista de gráficas**

Gráfica 1	Resultados de la encuesta necesidades de capacitación para la formulación del PIFC del 2008.
-----------	--



## INTRODUCCIÓN

El diseño e implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 en METROLÍNEA S.A. es el cumplimiento de un proyecto que se desarrolló a través de la firma consultora STRATEGIKA LTDA, con el apoyo y liderazgo de la autora de este informe, quien con su compromiso y entrega se logró el cumplimiento y cabal desarrollo de cada uno de los elementos de control que comprenden la estructura del MECI 1000:2005.

Para lograr el éxito de éste proyecto se realizó una planeación detallada y concienzuda sobre la normatividad aplicada al sector, el desarrollo del MECI en otras entidades oficiales y sobre la reglamentación para las entidades de tipo Comercial e industrial del estado como lo es METROLÍNEA S.A. De igual forma, el seguimiento constante por parte del Consultor Líder en cada una de las etapas del proyecto, permitió cumplir con la fecha estipulada en el contrato para desarrollo de los objetivos del proyecto, los cuales consistían en el diseño, implementación del MECI 1000:2005 y el nomograma identificado para la entidad.

Productos que se construyeron con la participación de los funcionarios de la entidad y del equipo MECI. La dinámica que llevó a cabo para lograr el cumplimiento de los entregables consistió en sensibilizar al personal sobre la importancia de establecer mecanismos de control en la entidad, acompañada de capacitaciones y socializaciones de los documentos y mejoras que se desarrollaban con el personal, para culminar con auditorias, evaluaciones y seguimientos para verificar la efectividad de la implementación de los elementos de control.

A continuación se presenta el detalle de cada una de las actividades que se desarrollaron para los elementos de control del Modelo Estándar de Control Interno y el cumplimiento de los objetivos del presente informe.

## 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### 1.1 GENERALIDADES DE STRATEGIKA LTDA

Nombre de la Empresa:	<b>STRATEGIKA LTDA</b>
Nombre del Representante Legal y Gerente:	<b>JORGE ELIECER FIGUEROA VARGAS</b> Ingeniero Industrial
Dirección:	<b>Calle 47 # 29-33 Oficina 507</b>
Teléfono:	<b>6475152</b>
Correo Electrónico:	<b>administrativo@strategika.com</b>

**Strategika Ltda.**, es una empresa Colombiana que nace en el año 2002 en la Ciudad de Bucaramanga, como una innovadora iniciativa de Consultoría Empresarial, concientes de la necesidad y el potencial de mejoramiento de las empresas de la región y del país.

Su principal interés ha sido siempre el de realizar un proceso de transferencia de conocimiento, acompañamiento en la implementación y seguimiento a los procesos de mejoramiento de las organizaciones, a través del diseño de soluciones efectivas de Consultoría.

Su meta es transformar los modelos de gestión organizacional de nuestros clientes garantizando resultados rentables ahora y en el futuro. Su misión es acompañar a las organizaciones en la búsqueda e implementación de soluciones integrales de acuerdo a sus necesidades, ofreciendo servicios de consultoría efectivos a través de metodologías de avanzada y un equipo humano formado y comprometido. Y su visión es ser reconocida en el 2012 como una de las mejores Empresas Colombianas de consultoría con presencia en el mercado andino, que ofrece prácticas organizacionales efectivas y éticas para el incremento de la competitividad.

#### 1.1.1 Actividad Económica

Strategika Ltda., se caracteriza por ofrecer los servicios de consultoría en:

- **Direccionamiento estratégico**
  - Planeación Estratégica bajo el Balance Scored Card BSC
  - Teoría de Restricciones y la generación de Trúput
  
- **Mejoramiento de procesos con el diseño e implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en:**
  - OSHAS 18000
  - ISO 9001:2000
  - NTC GP 1000:2004 Calidad de la gestión Pública
  - NTC ISO 14000
  - Decreto 1011/06 Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad.
  - MECI 1000:2005 Modelo Estándar de control interno
  
- **Gestión de riesgos**

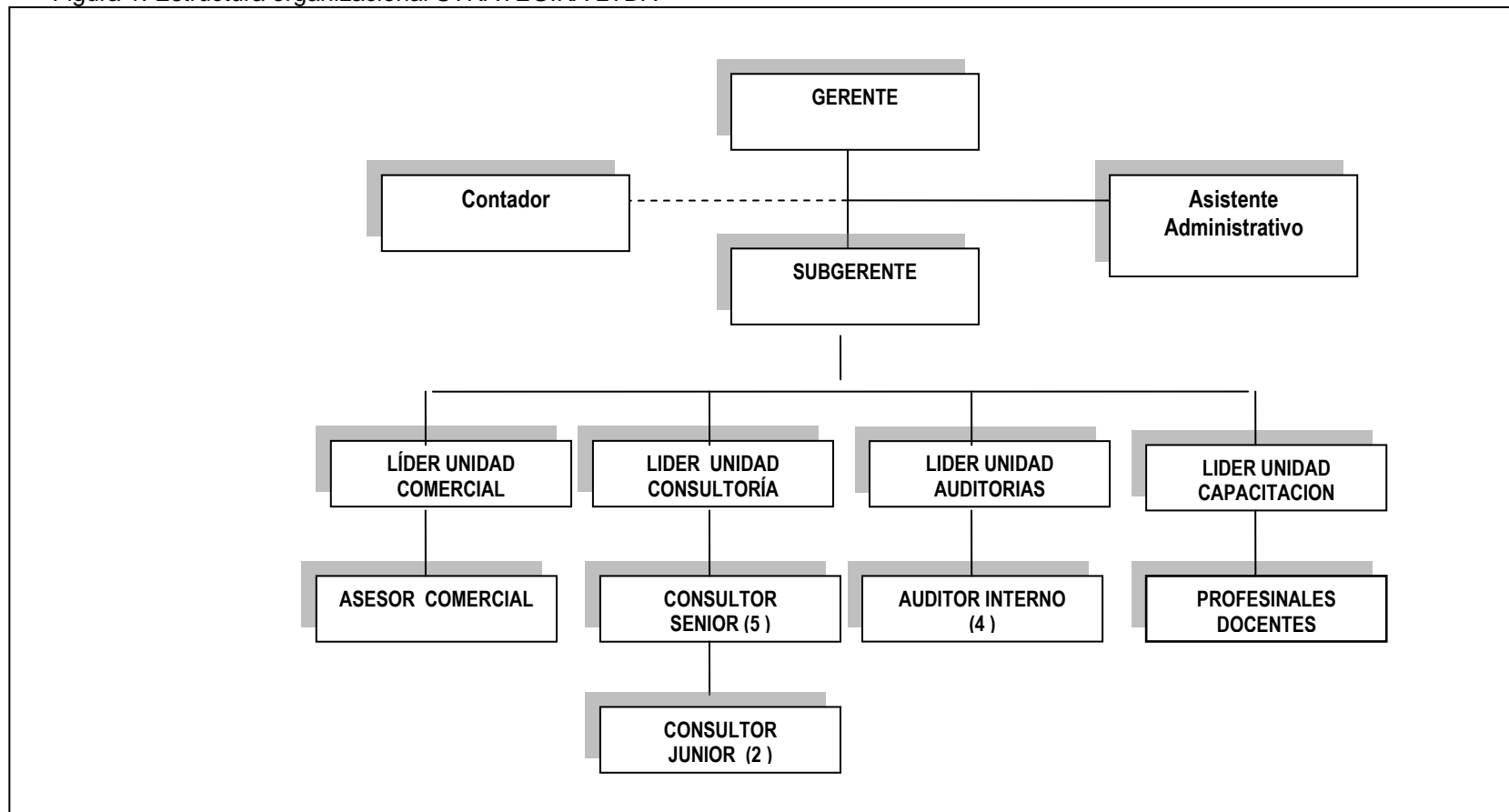
En este tipo de consultorias y/o capacitaciones se satisfacen las necesidades de las empresas que buscan direccionar sus actividades bajo lineamientos preventivos por procesos que permiten establecer una cultura de administración de riesgos que les facilite mitigar los posibles inconvenientes que entorpecerían el logro de los objetivos institucionales y estratégicos.

- **Capacitaciones empresariales y Organización de diplomados, seminarios y encuentros.**

La consultoría de Strategika Ltda., sobresale por su calidad del servicio, competencia, profesionalismo de su equipo de trabajo, correcta implementación de los proyectos encomendados, promoviendo siempre el mejor aprendizaje del cliente, generando recomendaciones alineadas a perfiles de carácter corporativo que facilitan gerenciar, estimular y ventilar la transformación organizacional de las empresas públicas y privadas de Santander y Colombia.

### 1.1.2 Estructura Organizacional STRATEGIKA LTDA

Figura 1. Estructura organizacional STRATEGIKA LTDA



Fuente: Portafolio de servicios. Strategika Ltda. 2002



## 1.2 GENERALIDADES DE METROLÍNEA S.A.

Nombre de la Empresa:	<b>METROLÍNEA S.A</b>
Nombre del Representante Legal y Gerente:	<b>DR. FELIX FRANCISCO RUEDA FORERO</b>
Dirección:	<b>Calle 47 # 29-33 Oficina 804</b>
Teléfono:	<b>6430807</b>
Correo Electrónico:	<a href="mailto:dafin@metrolinea.gov.co">dafin@metrolinea.gov.co</a>

### 1.2.1 Reseña Histórica

Metrolínea S.A. es una sociedad anónima de capital totalmente público, constituida mediante acta 1011 del 21 de marzo de 2003, en la Notaría 7ª de Bucaramanga, con aclaración en el acta 3809 del 6 de octubre de 2004 en la misma Notaría. Actualmente, sus oficinas están ubicadas en Bucaramanga, en la calle 47 No. 29-33 Edificio Herad Center, Oficina 804 para la Gerencia, Secretaría General, Dirección Administrativa y Financiera, Control Interno y Prensa y Comunicaciones, y la Oficina 703 para las Direcciones de Planeación e Infraestructura.

### 1.2.2 Misión

Le apasiona trabajar en un lugar que contribuye a hacer de Bucaramanga y su área metropolitana una región de progreso. Aquí todos se esfuerzan para que la comunidad pueda movilizarse fácil, segura y rápidamente, rescatando el tiempo que se necesita para compartir en familia, para disfrutar el aire limpio o simplemente para recorrer las calles y volver a creer que se está en uno de los lugares más lindos de Colombia.

### 1.2.3 Visión

METROLÍNEA S.A. será reconocida como una empresa líder en la prestación del servicio de transporte público urbano de pasajeros, socialmente rentable, competitiva en precio y calidad, con la mejor logística de operación y presente en los procesos de desarrollo regional, promoviendo la construcción de una nueva cultura ciudadana, orgullo de los santandereanos.

#### **1.2.4 Estructura Organizacional**

Metrolínea S.A. tiene una Junta Directiva conformada por cinco (5) miembros: El alcalde del municipio de Bucaramanga, quien la preside, con suplencia del Secretario de Hacienda Municipal, el asesor de Planeación Municipal, con suplencia del director del Área Metropolitana de Bucaramanga, dos (2) delegados del presidente de la República o sus suplentes y un (1) delegado del Ministerio de Transporte o su suplente.



## 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

La práctica empresarial se realizó en la firma consultora STRATEGIKA LTDA., apoyando el proyecto de Consultoría “Diseño e implementación del Modelo Estándar de Control Interno en Metrolínea S.A.,” debido a la necesidad que existe en las empresas del estado de dar cumplimiento al decreto 1599 del 20 mayo de 2005, donde el Gobierno Nacional adoptó un nuevo modelo de control buscando tener mayor claridad sobre la forma de instrumentar la función administrativa a través de la eficacia, eficiencia, transparencia y principios de autorregulación, autogestión y autoevaluación. Toda vez que Metrolínea S.A. tiene plazo para la implementación de éste modelo de control hasta el ocho (8) de diciembre de 2008, fecha límite establecida en el decreto 2913 de 2007 del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP.

Por lo anterior, Strategika LTDA., fue contratada por Metrolínea S.A directamente para que prestara sus servicios de consultoría para el mejoramiento de sus procesos diseñando e implementado el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Siendo éstas las condiciones que dieron origen a la necesidad en STRATEGIKA de contratar una profesional de apoyo ó Consultora Junior para el desarrollo del proyecto, considerando las capacidades, conocimientos, entrega y responsabilidad que ha reflejado LAURA M. RODRIGUEZ, en el transcurso de este año durante el cual, ha estado vinculada a Strategika Ltda. De igual forma su formación en este decreto ha sido fortalecida con el Diplomado realizado en ASEDUIS-UIS y el acompañamiento que ha obtenido de los demás consultores de la empresa.

De otra parte, el **Ingeniero Jorge Eliécer Figueroa Vargas** Consultor Líder del proyecto fue el encargado de orientar todas las actividades para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados en el Contrato suscrito con Metrolínea S.A., siendo él mismo el supervisor de práctica frente a la Universidad Pontificia Bolivariana.

## **2.1 DIAGNÓSTICO DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO**

Para dar inicio al Diseño e Implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) 1000:2005 es necesario aplicar el diagnóstico establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública para medir el grado de implementación en cada uno de los 29 elementos que conforman la estructura del MECI 1000:2005, teniendo en cuenta las técnicas de observación directa, la revisión y entrevista.

### **2.1.1 Diagnóstico del Modelo Estándar de Control Interno en Metrolínea S.A.**

El desarrollo del diagnóstico inicial del Modelo Estándar de Control en Metrolínea S.A., se llevo a cabo en todos los procesos de la entidad, considerando los siguientes criterios que permitieron analizar el verdadero grado de implementación del Modelo Estándar de Control Interno en la entidad.

- (1) No se cumple
- (2) Se cumple insatisfactoriamente
- (3) Se cumple aceptablemente
- (4) Se cumple en alto grado
- (5) Se cumple plenamente

Con base en los anteriores criterios se implementó el aplicativo emitido por el DAFP para realizar el diagnóstico del MECI “A medida que se responde y califica cada pregunta, el aplicativo automáticamente genera los resultados del elemento, componente, y subsistema de control, que se podrá observar en la hoja resultados. El esquema que utiliza el aplicativo para obtener las calificaciones finales de cada elemento de Control, se obtienen dividiendo el valor de la sumatoria de las calificaciones de cada elemento por el número de preguntas que fueron respondidas. Por lo tanto, se recomendó contestar todas las preguntas a fin de evitar desviaciones en la calificación final.

La interpretación de los valores obtenidos por cada elemento, componente, subsistema y sistema corresponde al rango donde se encuentre el valor así:

Rango 1.0 – 1.9: Insuficiencia Crítica.

Rango 2.0 – 2.9: Insuficiente.

Rango 3.0 – 3.9: Adecuado.

Rango 4.0 – 5.0: Satisfactorio.”<sup>1</sup>

Los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta emitida por el DAFP del diagnóstico del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), se presentan a continuación en las siguientes tablas que genera la herramienta, las cuales permiten observar claramente el rango de implementación de cada elemento de control.

Tabla 1. Diagnóstico Subsistema de Control Estratégico MECI 1000:2005

MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO			Puntaje por elemento	Interpretación	Puntaje por componente	Interpretación	Puntaje por subsistema	Interpretación
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	AMBIENTE DE CONTROL	ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ÉTICOS	3,00	ADECUADO	3,33	ADECUADO	3,08	ADECUADO
		DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	3,14	ADECUADO				
		ESTILO DE DIRECCIÓN	3,83	ADECUADO				
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANES Y PROGRAMAS	3,83	ADECUADO	3,50	ADECUADO		
		MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	3,33	ADECUADO				
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3,33	ADECUADO				
	ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	CONTEXTO ESTRATÉGICO	3,00	ADECUADO	2,40	INSUFICIENTE		
		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	2,75	INSUFICIENTE				
		ANÁLISIS DEL RIESGO	2,00	INSUFICIENTE				
		VALORACIÓN DEL RIESGO	2,00	INSUFICIENTE				
		POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	2,25	INSUFICIENTE				

Fuente: Aplicativo del diagnóstico, Departamento administrativo de la función pública DAFP

Considerando los resultados obtenidos en el Subsistema de Control Estratégico, en términos generales se encuentra en un estado adecuado, debido a que el Sistema de Gestión de Calidad que tiene la entidad actualmente, ha permitido responde en cierto grado a las exigencias del MECI 1000:2005 en los elementos de Desarrollo del Talento Humano, Estilo de Dirección, Planes y programas, Modelo de Operación por proceso y estructura organizacional.

<sup>1</sup>. Instructivo para el aplicativo del diagnóstico del Sistema de Control Interno, DAFP

En cuanto al elemento de Desarrollo del Talento Humano, la entidad contaba con un procedimiento de gestión humana, la guía de evaluación de desempeño, un programa de capacitación, la conformación del COPASO y un reglamento interno de trabajo. Es por eso que el personal demostró dichas evidencias en el diagnóstico aplicado.

En cuanto al Elemento Estilo de Dirección, el personal asoció las preguntas del Diagnóstico, con la participación de la gerencia en el desarrollo de los procesos, la exigencia, liderazgo y ejemplo que refleja el Gerente en cada una de sus actuaciones. Pero no se tiene evidencia física frente a las exigencias del MECI 1000:2005. En este elemento se relacionó también las revisiones por la gerencia del Sistema de Gestión de Calidad, las cuales sirven de seguimiento y evaluación a cada una de las áreas que conforman la entidad.

Para el Elemento Planes y Programas, relacionaron el primer ejercicio de planeación estratégica que se desarrolló en la entidad en el año 2006 y la planeación de los proyectos para la ejecución de las obras del Sistema Integrado de Transporte Masivo. Pero dicho producto no evidencia una ruta práctica para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la entidad.

En el elemento Modelo de operación por procesos, la entidad cuenta con el Sistema de Gestión de Calidad lo que permite tener la base para el diseño e implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. a la fecha se cuentan con los procesos identificados a nivel estratégico, misional y de apoyo.

En cuanto al elemento Estructura Organizacional, se cuenta con un organigrama realizado y aprobado por la Junta Directiva en diciembre de 2006 y con un manual de funciones y responsabilidades estructurado para dichos cargos. Pero no se evidenció el cumplimiento de la ley 785 y 770 de 2005, y el decreto 2539 de 2005, los cuales definen la denominación, codificación, grados, perfiles y competencias para cada uno de los cargos de los empleos públicos. Se evidenció que no se tienen separados los empleados públicos de los trabajadores oficiales.

En el componente Administración del Riesgo, se encontró un mapa de riesgos, pero el personal desconocía su contenido y metodología para calcularlo. Y analizándolo profundamente el mapa de riesgo con el que contaban no cumplía con todos los

lineamientos que establecía la Guía para la Administración del Riesgos, emitida el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Tabla 2. Diagnóstico Subsistema de Control de Gestión MECI 1000:2005

<b>SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	POLÍTICAS DE OPERACIÓN	2,33	INSUFICIENTE	2,72	<b>INSUFICIENTE</b>	3,46	<b>ADECUADO</b>
		PROCEDIMIENTOS	3,50	ADECUADO				
		CONTROLES	2,75	INSUFICIENTE				
		INDICADORES	2,00	INSUFICIENTE				
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	3,00	ADECUADO				
	<b>INFORMACIÓN</b>	INFORMACIÓN PRIMARIA	4,00	SATISFACTORIO	3,83	<b>ADECUADO</b>		
		INFORMACIÓN SECUNDARIA	3,50	ADECUADO				
		SISTEMAS DE INFORMACIÓN	4,00	SATISFACTORIO				
	<b>COMUNICACIÓN Pública</b>	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	3,50	ADECUADO	3,83	<b>ADECUADO</b>		
		COMUNICACIÓN INFORMATIVA	4,00	SATISFACTORIO				
		MEDIOS DE COMUNICACIÓN	4,00	SATISFACTORIO				

Fuente: Aplicativo del diagnóstico, Departamento administrativo de la función pública DAFP

Según los resultados obtenidos del diagnóstico del componente Actividades de control, se encontró evidencia y conocimiento del personal de los procedimientos y manual de procedimientos para cada uno de los procesos. En cuanto a políticas de operación, controles e indicadores no se encontró documento alguno. Solo se contaban con indicadores para medir la política de calidad de la entidad.

En el componente de Información, se evidenció que el personal conoce la información que le ingresa de las partes externas como la comunidad y los entes de control y aquella que genera, pero no encontró documentada para ningún proceso. Para el elemento Sistemas de Información la entidad cuenta con un software contable, con Intranet, un software para el manejo de correspondencia, para la gestión documental y manejo de planos.

En cuanto al componente de Comunicación, se cuenta con un manual de imagen corporativa y con un profesional de prensa y comunicaciones que se encarga de efectuar las comunicaciones con la comunidad y partes interesadas. Para el cumplimiento del MECI 1000:2005, hace falta dar cumplimiento a la normatividad para la comunicación informativa, con los procesos de rendición de cuentas a la comunidad.



Tabla 3. Diagnóstico Subsistema de Control de Evaluación MECI 1000:2005

<b>SUBSISTEMA CONTROL DE EVALUACIÓN</b>	<b>AUTOEVALUACIÓN</b>	AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL	2,00	INSUFICIENTE	2,13	<b>INSUFICIENTE</b>	2,29	<b>INSUFICIENTE</b>
		AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN	2,25	INSUFICIENTE				
	<b>EVALUACIÓN INDEPENDIENTE</b>	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	2,75	INSUFICIENTE	2,38	<b>INSUFICIENTE</b>		
		AUDITORÍA INTERNA	2,00	INSUFICIENTE				
	<b>PLANES DE MEJORAMIENTO</b>	PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	1,33	INSUFICIENCIA CRITICA	2,36	<b>INSUFICIENTE</b>		
		PLANES DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS	3,00	ADECUADO				
		PLANES DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL	2,75	INSUFICIENTE				

Fuente: Aplicativo del diagnóstico, Departamento administrativo de la función pública DAFP

Según los resultados obtenidos del Subsistema de Control de Evaluación, no se encontró conocimiento de los elementos de dicho subsistema. Básicamente conocen sobre las auditorías internas y los planes de mejoramiento que exigen la Contraloría Municipal y General, frente a los hallazgos encontrados en las auditorías que anualmente realizan a la entidad.

Para iniciar el proceso de diseño e implementación del MECI 1000:2005, según los resultados obtenidos en el diagnóstico, se deben realizar unas actividades para obtener los productos iniciales que soportaran el Modelo Estándar de Control Interno. Los cuales se describen en la etapa de Planificación al diseño e implementación. Indagando dichas actividades en la etapa del diagnóstico, se encontró que Metrolínea S.A. ya contaba con los productos de esta fase, los cuales se presentan en la tabla 4. ...véase tabla 4...

Tabla 4. Productos Encontrados en la etapa de Planeación al diseño e implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005

N°	Etapa	Actividad	Acción o Tarea	Productos
1	P l a n e a m p l i c i ó n e a l t a D i s e ñ o	Compromiso de la Alta Dirección con el MECI	Elaborar Acta de compromisos	Acta de Compromisos para establecer el MECI
			Oficializar Acta de Compromisos	
			Divulgar Acta de Compromisos	
		Adopción del MECI y del Manual de Implementación mediante Actos Administrativos.	Elaborar acto Administrativo que autorregule el SCI de la entidad adoptando el MECI 1000:2005.	Acto Administrativo que adopta el MECI 1000:2005.
			Elaborar Acto Administrativo que adopte las metodologías y procedimientos que garanticen el diseño, implementación y funcionamiento del SCI.	Acto Administrativo. que adopta el Manual de Implementación del MECI 1000:2005.
			Divulgar Acto Administrativo	
		Designación del Directivo responsable de la Implementación del MECI.	Designar Directivo para diseño e implementación del MECI.	Acto Administrativo que designa representante de la Dirección.
			Oficializar Acto Administrativo.	
			Divulgar Acto Administrativo	
		Organización del Equipo de Trabajo Institucional (Directivo, Operativo, Evaluador)	Definir servidores multidisciplinarios e interdependencias	Acto Administrativo que oficializa la conformación del equipo MECI, Directivo y Evaluador.
			Definir funciones y roles del equipo MECI.	
			Oficializar conformación de Equipo MECI.	
			Divulgar conformación de Equipo MECI.	

Fuente: Autor

Con los resultados obtenidos del diagnóstico, se determinó el estado en el que se encuentra la entidad, por lo tanto se continuará con la siguiente etapa de Diseño del Modelo Estándar de Control Interno, la cual se presentará en el siguiente capítulo del presente informe.

### 3. ANTECEDENTES

La implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 surge desde “La Constitución Política de 1991 incorporó el concepto del Control Interno como un instrumento orientado a garantizar el logro de los objetivos de cada entidad del Estado y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública. Por su parte, la Ley 87 de 1993 establece normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismo del Estado, y la Ley 489 de 1998 dispuso la creación del Sistema Nacional de Control Interno.”<sup>2</sup>

Con el fin de buscar mayor eficacia e impacto del Control Interno en las entidades del Estado, el Departamento Administrativo de la Función Pública, promovió la adopción e implementación de un modelo de control interno, iniciativa que fue acogida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, que condujo a la expedición del Decreto 1599 de 2005 por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005.

El artículo 1º de este Decreto establece que se debe adoptar 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 conforme el artículo 5 de la Ley 87 de 1993. El artículo 3º del mismo establece: El Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP- administrará y distribuirá para todas las entidades del estado obligadas conforme el Artículo 5º de la Ley 87 de 1993, los instrumentos necesarios para el diseño, desarrollo e implementación de cada uno de los elementos, componentes y subsistemas del Modelo Estándar de Control Interno.

Por esta razón, el Departamento Administrativo puso a disposición de las entidades públicas de los órdenes nacional y territorial, de los órganos de control del Estado, de todos los

---

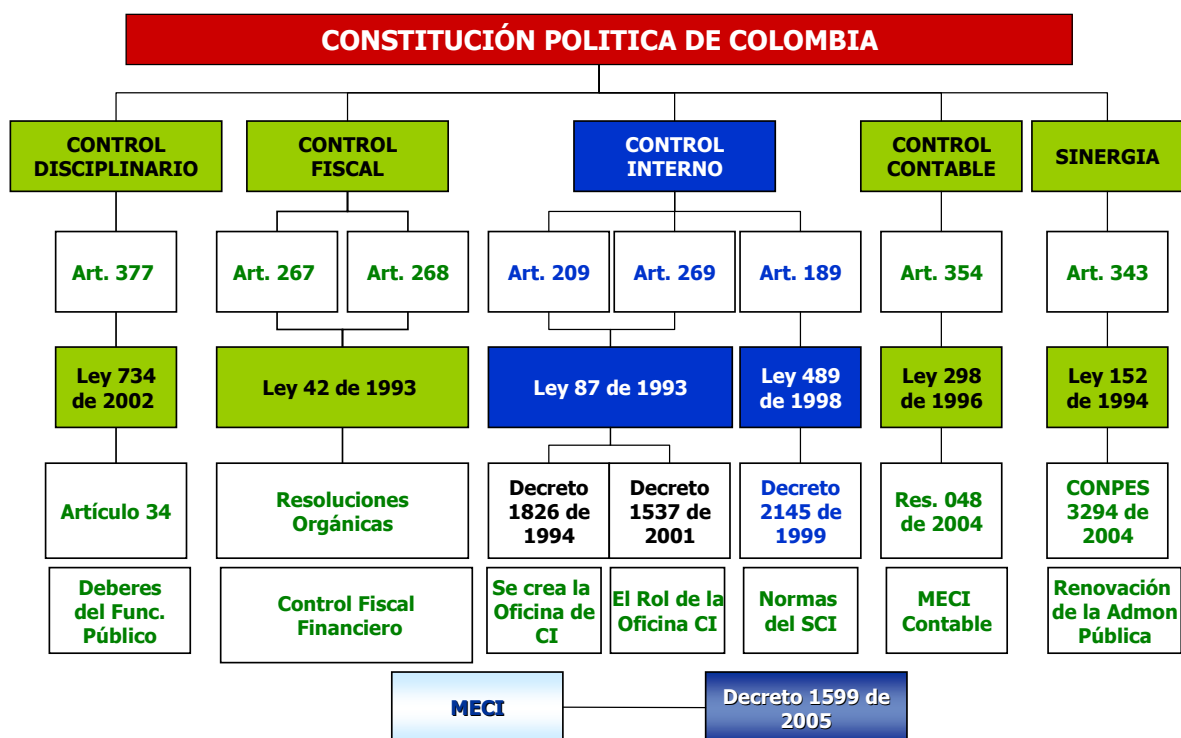
<sup>2</sup> Manual de implementación del Modelo estándar de control interno MECI 1000:2005 para el Estado Colombiano. DAFP

organismos competentes y de la ciudadanía en general, el Manual de Implementación y desarrollo del Modelo Estándar de Control Interno, a fin de promover la institucionalización del Control como herramienta de gestión y, de esta manera, facilitar el cumplimiento del mandato Constitucional y legal.

### 3.1 MARCO LEGAL DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO

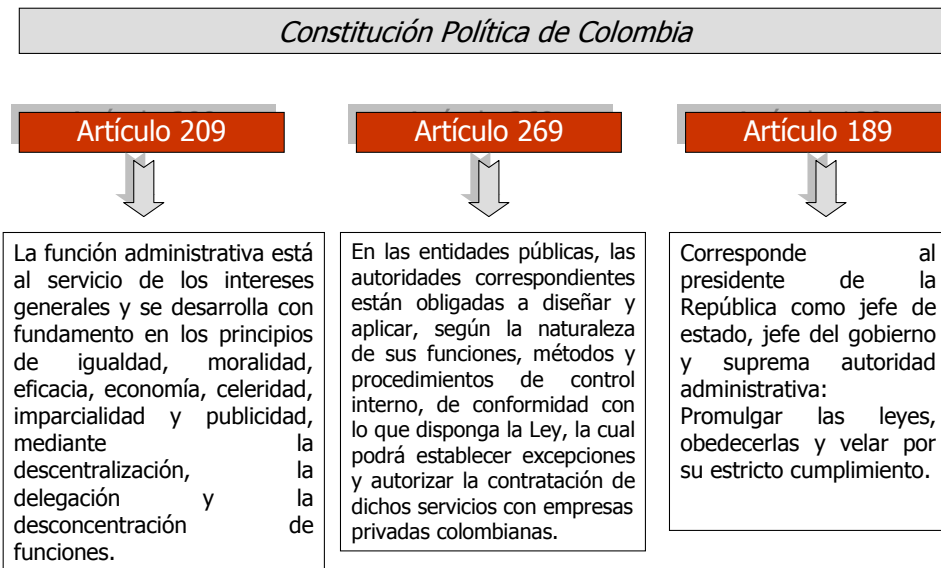
El Modelo Estándar de Control Interno, tiene sus orígenes según el siguiente árbol de normatividad que enseña gráficamente como se llegó a la configuración de éste modelo de control, partiendo desde la constitución política, la ley 87 de 1993, Ley 489 de 1998 y sus decretos reglamentarios, hasta llegar al decreto 1599 de 2005, por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno.

Figura 3. Marco legal del Modelo Estándar de Control Interno



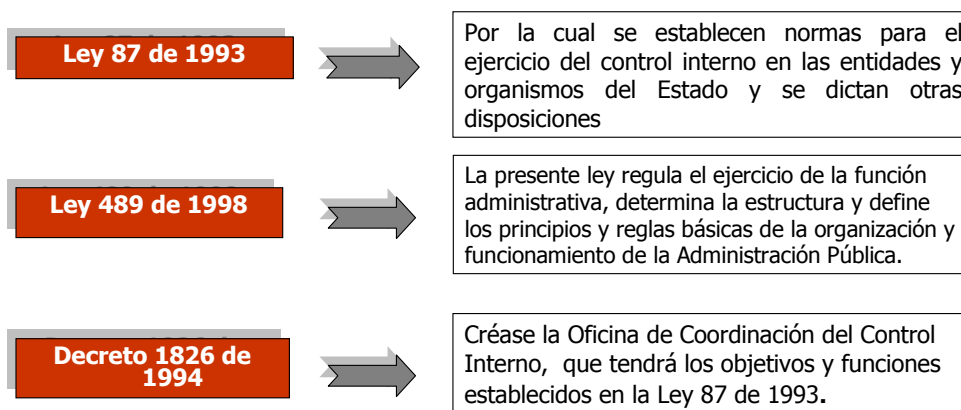
Fuente: Autor para Strategika Ltda.

Figura 4. Descripción de los artículos de la Constitución que dieron origen al MECI 1000:2005



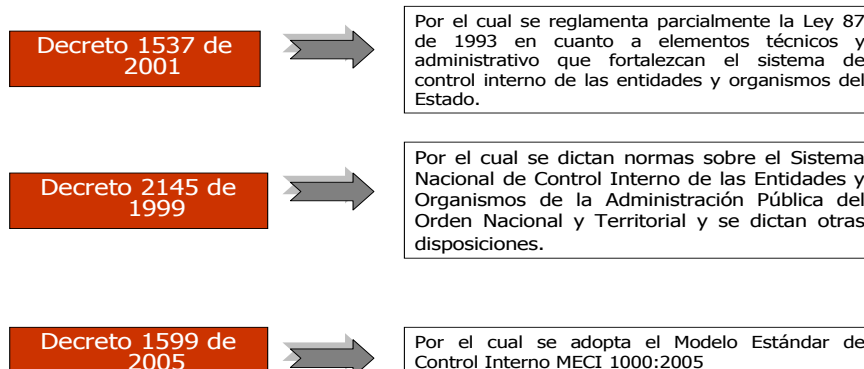
Fuente: Autor para Strategika Ltda

Figura 5. Descripción de la normatividad que le dio origen al MECI 1000:2005



Fuente: Autor para Strategika Ltda.

Figura 6. Descripción de la normatividad que le dio origen al MECI 1000:2005



Fuente: Autor para Strategika Ltda.

En Colombia el Modelo Estándar de Control Interno se ha venido desarrollando en casi todas las entidades del estado debido a su exigencia legal, algunas con un grado mayor de implementación y formalidad que otras, es por esto que a nivel nacional sobresalen **la Armada Nacional de Colombia, la Universidad de Antioquia, la Universidad Industrial de Santander, Universidad del Valle, la gobernación de Cundinamarca, Alcaldía de Cali, el ministerio de educación**, entre otras. Son estas las algunas entidades que han sido pioneras del mejoramiento del control interno en cada uno de sus procesos, generando una cultura de autocontrol y mejoramiento continuo.

Toda la información que existe de apoyo para la implementación del MECI es otorgada por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, este ente es el encargado de poner a disposición el manual de implementación, las guías, formatos, instructivos y metodologías para facilitar su comprensión y aplicabilidad del Modelo.

De igual forma, todas las entidades del estado tienen la obligación de poner a disposición de la comunidad (veeduría ciudadana) toda la información de su gestión, entre ella se encuentra todo lo referente a la metodología utilizada para darle cumplimiento al Modelo Estándar de Control Interno, es por eso, que existe gran información disponible para apoyar el proceso de implementar el MECI en METROLÍNEA S.A.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Para las empresas del estado la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 junto con la definición de claros objetivos e importantes estrategias, reviste trascendencia definitiva frente a los esquemas de competitividad que exige la globalización de la economía. Por eso, METROLINEA no puede estar ajeno a los cambios que se vienen sucediendo tanto en el ámbito mundial como nacional y su incidencia la ha llevado a considerar por exigencia del Estado la implementación de MECI 1000:2005 con un enfoque moderno e integral hacia la CALIDAD, el AUTOCONTROL, la PRODUCTIVIDAD y la COMPETITIVIDAD, buscando no sólo ordenar los objetivos, procesos, estilos de dirección y métodos de trabajo de la entidad, si no ponerla a tono con los cambios que suceden en su entorno. Por lo tanto, el desarrollo de la práctica empresarial bajo este interesante contexto propone un reto importantísimo como Ingeniera Industrial, donde se experimentará la aplicación de todo los conocimientos adquiridos y fundamental para entender y comprender el marco estratégico organizacional de una empresa de gran impacto social y ambiental como lo es METROLÍNEA S.A. y de esta forma proponer todas las mejoras que sean necesarias para darle cumplimiento al MECI 1000:2005 que constituye una herramienta de gestión que permite establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la Entidad Pública.

Desde el día que Strategika Ltda., decidió nombrar a una consultora Júnior para apoyar este proyecto, confiaron siempre en la educación recibida y en el perfil profesional que formó la Universidad Pontificia Bolivariana. Proyectando a toda una profesional que tiene un camino por adelante esperando por ella para continuar formándola y puliéndola, pero esta vez, con la experiencia y vivencia de la situaciones reales empresariales. Sin embargo el hecho de ser una empresa comercial e industrial del estado, deja entrever que es un reto mucho más fuerte, donde las regulaciones y controles son más exigentes y donde el fin último no es el lucro para uno pocos sino para toda una comunidad, que espera por su mejor gestión.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e Implementar el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 en la sociedad METROLÍNEA S.A.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

5.2.1 Desarrollar e implementar el Subsistema de Control Estratégico con sus componentes Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico y Administración del Riesgo.

5.2.2 Desarrollar e implementar el Subsistema de Control de Gestión con sus componentes Actividades de Control, Información y Comunicación pública.

5.2.3 Desarrollar e implementar el Subsistema de Control de Evaluación con sus componentes de Autoevaluación, Evaluación independiente y Planes de mejoramiento.

5.2.4 Determinar el marco legal que le es aplicable a la Entidad, con base en el principio de autorregulación



## **6. MARCO TEÓRICO**

### **6.1 PRINCIPIOS DEL MECI 1000:2005**

**“Autocontrol:** Es la capacidad que ostenta cada servidor público para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

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

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

### **6.2 ESTRUCTURA DE CONTROL**

Con base en los Artículos 3º y 4º de la Ley 87 de 1993, el Modelo estándar de Control Interno estará integrado por Subsistemas, Componentes y Elementos de Control de la siguiente forma:

#### **1. SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO**

##### **1.1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**

##### **ELEMENTOS DE CONTROL**

1.1.1. Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos

1.1.2. Desarrollo del Talento Humano

1.1.3. Estilo de Dirección

##### **1.2. COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

## **ELEMENTOS DE CONTROL**

- 1.2.1. Planes y Programas
- 1.2.2. Modelo de Operación por Procesos
- 1.2.3. Estructura Organizacional

## **1.3. COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- 1.3.1. Contexto Estratégico
- 1.3.2. Identificación del Riesgo
- 1.3.3. Análisis del Riesgo
- 1.3.4. Valoración del Riesgo
- 1.3.5. Políticas de Administración del Riesgo

## **2. SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

### **2.1. COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL**

#### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- 2.1.1. Políticas de Operación
- 2.1.2. Procedimientos
- 2.1.3. Controles
- 2.1.4. Indicadores
- 2.1.5. Manual de Procedimientos

### **2.2. COMPONENTE INFORMACIÓN**

#### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- 2.2.1. Información Primaria
- 2.2.2. Información Secundaria
- 2.2.3. Sistemas de Información

### **2.3. COMPONENTE COMUNICACIÓN**

#### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- 2.3.1. Comunicación Organizacional
- 2.3.2. Comunicación Informativa
- 2.3.3. Medios de Comunicación

## **3. SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN**

### **3.1. COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN**

#### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- 3.1.1. Autoevaluación del Control
- 3.1.2. Autoevaluación de Gestión

### **3.2. COMPONENTE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE**

#### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- 3.2.1. Evaluación del Sistema de Control Interno
- 3.2.2. Auditoría Interna

### **3.3. COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO**

#### **ELEMENTOS DE CONTROL**

- 3.3.1. Plan de Mejoramiento Institucional
- 3.3.2. Planes de Mejoramiento por Procesos
- 3.3.3. Planes de Mejoramiento Individual

**1. SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO:** Es el Conjunto de Componentes de Control que al interrelacionarse entre sí, permiten el cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la Entidad Pública.

**1.1 COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL:** Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, otorgan una conciencia de control a la Entidad Pública influyendo de manera profunda en la planificación, la gestión de operaciones y en los procesos de mejoramiento institucional, con base en el marco legal que le es aplicable a la Entidad.

**1.1.1 Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos.** Elemento de Control, que define el estándar de conducta de la Entidad Pública. Establece las declaraciones explícitas que en relación con las conductas de los Servidores Públicos, son acordados en forma participativa para la consecución de los propósitos de la Entidad, manteniendo la coherencia de la gestión con los principios consagrados en la Constitución, la Ley y la finalidad social del Estado.

**1.1.2 Desarrollo del Talento Humano:** Elemento de Control, que define el compromiso de la Entidad Pública con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del Servidor Público. Determina las políticas y prácticas de gestión humana a aplicar por la Entidad, las cuales deben incorporar los principios de justicia, equidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del desempeño de los Servidores Públicos del Estado.

**1.1.3 Estilo de Dirección:** Elemento de Control, que define la filosofía y el modo de administrar del Gobernante o Gerente Público, estilo que se debe distinguir por su competencia, integridad, transparencia y responsabilidad pública. Constituye la forma adoptada por el nivel directivo para guiar u orientar las acciones de la Entidad hacia el cumplimiento de su Misión, en el contexto de los fines sociales del Estado.

**1.2 COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.** Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la Entidad Pública hacia el cumplimiento de su Misión, el alcance de su Visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.

**1.2.1 Planes y Programas.** Elemento de Control, que permite modelar la proyección de la Entidad Pública a corto, mediano y largo plazo e impulsar y guiar sus actividades hacia las metas y los resultados previstos.

**1.2.2 Modelo de Operación por Procesos:** Elemento de Control, que permite conformar el estándar organizacional que soporta la operación de la Entidad Pública, armonizando con enfoque sistémico la Misión y Visión Institucional, orientándola hacia una Organización por Procesos, los cuales en su interacción, interdependencia y relación causa-efecto garantizan una ejecución eficiente, y el cumplimiento de los objetivos de la Entidad Pública.

**1.2.3 Estructura Organizacional.** Elemento de Control, que configura integral y articuladamente los cargos, las funciones, las relaciones y los niveles de responsabilidad y autoridad en la Entidad Pública, permitiendo dirigir y ejecutar los procesos y actividades de conformidad con su Misión.

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

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

**1.3.2 Identificación de Riesgos:** Elemento de Control, que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la Entidad Pública, que ponen en riesgo el logro de su Misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia.

**1.3.3 Análisis del Riesgo:** Elemento de Control, que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivo y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la Entidad Pública para su aceptación y manejo.

**1.3.4 Valoración del Riesgo:** Elemento de Control, que determina el nivel o grado de exposición de la Entidad Pública a los impactos del riesgo, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento.

**1.3.5 Políticas de Administración de Riesgos:** Elemento de Control, que permite estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la Entidad Pública.

**2. SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN:** Conjunto de Componentes de Control, que al interrelacionarse bajo la acción de los niveles de autoridad y/o responsabilidad correspondientes, aseguran el control a la ejecución de los procesos de la Entidad Pública, orientándola a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su Misión.

**2.1 COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL:** Conjunto de Elementos de Control que garantizan el control a la ejecución de la función, planes y programas de la Entidad Pública, haciendo efectivas las acciones necesarias al manejo de riesgos y orientando la operación hacia la consecución de sus resultados, metas y objetivos.

**2.1.1 Políticas de Operación:** Elemento de Control, que establece las guías de acción para la implementación de las estrategias de ejecución de la Entidad Pública; define los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la función, los planes, los programas, proyectos y políticas de administración del riesgo previamente definidos por la Entidad.

**2.1.2 Procedimientos:** Elemento de Control, conformado por el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la Entidad Pública. Establece los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades.

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

**2.1.4 Indicadores:** Elemento de Control, conformado por el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda Entidad Pública. Se presentan como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la Entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos.

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

**2.2 COMPONENTE INFORMACIÓN.** Conjunto de Elementos de Control, conformado por datos que al ser ordenados y procesados adquiere significado para los grupos de interés de la Entidad Pública a los que va dirigido. Hace parte fundamental de la operación de la Entidad al convertirse en insumo para la ejecución de los procesos y a su vez en producto de los mismos. Garantiza la base de la transparencia de la actuación pública, la Rendición de Cuentas a la Comunidad y el cumplimiento de obligaciones de información.

**2.2.1 Información Primaria.** Elemento de Control, conformado por el conjunto de datos de fuentes externas provenientes de las instancias con las cuales la organización está en permanente contacto, así como de las variables que no están en relación directa con la Entidad, pero que afectan su desempeño.

**2.2.2 Información Secundaria.** Elemento de Control, conformado por el conjunto de datos que se originan y/o procesan al interior de la Entidad Pública, provenientes del

ejercicio de su función. Se obtienen de los diferentes sistemas de información que soportan la gestión de la Entidad Pública.

**2.2.3 Sistemas de Información.** Elemento de Control, conformado por el conjunto de recursos humanos y tecnológicos utilizados para la generación de información, orientada a soportar de manera más eficiente la gestión de operaciones en la Entidad Pública.

**2.3 COMPONENTE COMUNICACIÓN PÚBLICA.** Conjunto de Elementos de Control, que apoya la construcción de visión compartida, y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la Entidad Pública con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, en concordancia con lo establecido en el artículo 32 de la Ley 489 de 1998.

**2.3.1 Comunicación Organizacional.** Elemento de Control, que orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la Entidad Pública para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de operaciones hacia los cuales se enfoca el accionar de la Entidad.

**2.3.2 Comunicación Informativa.** Elemento de Control, que garantiza la difusión de información de la Entidad Pública sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés y externos.

**2.3.3 Medios de Comunicación:** Elemento de Control que se constituye por el conjunto de procedimientos, métodos, recursos e instrumentos utilizados por la Entidad Pública, para garantizar la divulgación, circulación amplia y focalizada de la información y de su sentido, hacia los diferentes grupos de interés.

**3. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN** Conjunto de Componentes de Control que al actuar interrelacionadamente, permiten valorar en forma permanente la efectividad del Control Interno de la Entidad Pública; la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la Organización Pública.

**3.1 COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN:** Conjunto de Elementos de Control que al actuar en forma coordinada en la Entidad Pública, permite en cada área organizacional medir la efectividad de los controles en los procesos y los resultados de la gestión en tiempo real, verificando su capacidad para cumplir las metas y resultados a su cargo y tomar las medidas correctivas que sean necesarias al cumplimiento de los objetivos previstos por la Entidad.

**3.1.1 Autoevaluación del Control.** Elemento de Control que basado en un conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, determina la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas.

**3.1.2 Autoevaluación a la Gestión.** Elemento de Control, que basado en un conjunto de indicadores de gestión diseñados en los Planes y Programas y en los Procesos de la Entidad Pública, permite una visión clara e integral de su comportamiento, la obtención de las metas y de los resultados previstos e identificar las desviaciones sobre las cuales se deben tomar los correctivos que garanticen mantener la orientación de la Entidad Pública hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

**3.2 COMPONENTE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE.** Conjunto de Elementos de Control que garantiza el examen autónomo y objetivo del Sistema de Control Interno, la gestión y resultados corporativos de la Entidad Pública por parte de la Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoría Interna o quien haga sus veces. Presenta como características la independencia, la neutralidad y la objetividad de quien la realiza y debe corresponder a un plan y a un conjunto de programas que establecen objetivos específicos de evaluación al control, la gestión, los resultados y el seguimiento a los Planes de Mejoramiento de la Entidad.

**3.2.1 Evaluación del Sistema de Control Interno.** Elemento de Control, cuyo objetivo es verificar la existencia, nivel de desarrollo y el grado de efectividad del Control Interno en el cumplimiento de los objetivos de la Entidad Pública.



**3.2.2 Auditoría Interna.** Elemento de Control, que permite realizar un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de una Entidad Pública. Así mismo, permite emitir juicios basados en evidencias sobre los aspectos más importantes de la gestión, los resultados obtenidos y la satisfacción de los diferentes grupos de interés.

**3.3 COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO.** Conjunto de Elementos de Control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de Autoevaluación, de Evaluación Independiente y en las observaciones formales provenientes de los Órganos de Control.

**3.3.1 Plan de Mejoramiento Institucional.** Elemento de Control, que permite el mejoramiento continuo y cumplimiento de los objetivos institucionales de orden corporativo de la entidad pública. Integra las acciones de mejoramiento que a nivel de sus macroprocesos o componentes corporativos debe operar la entidad pública para fortalecer integralmente su desempeño institucional, cumplir con su función, misión y objetivos en los términos establecidos en la Constitución, la Ley, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos con los organismos de control fiscal, de control político y con los diferentes grupos de interés.

**3.3.2 Planes de Mejoramiento por Procesos.** Elemento de Control, que contiene los planes administrativos con las acciones de mejoramiento que a nivel de los procesos y de las áreas responsables dentro de la Organización Pública, deben adelantarse para fortalecer su desempeño y funcionamiento, en procura de las metas y resultados que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la Entidad en su conjunto.

**3.3.3 Planes de Mejoramiento Individual.** Elemento de Control, que contiene las acciones de mejoramiento que debe ejecutar cada uno de los Servidores Públicos para mejorar su desempeño y el del área organizacional a la cual pertenece, en un marco de tiempo y espacio definidos, para una mayor productividad de las actividades y/o tareas bajo su responsabilidad.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>. República de Colombia, Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005

## **7. DISEÑO DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECI 1000:2005**

El diseño del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 en **METROLÍNEA S.A.**, se realiza con base en los objetivos generales y específicos planteados en el presente informe de la práctica empresarial y teniendo en cuenta el diagnóstico inicial realizado para conocer el estado del Sistema de Control Interno en relación con cada uno de los elementos del MECI 1000:2005, por tanto dichos resultados serán insumos para la elaboración del diseño del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 en la **Sociedad METROLÍNEA S.A.**, el cual ofrecerá los lineamientos para las etapas de implementación, evaluación y normograma del Modelo para dicha entidad.

A continuación se presentará el esquema que permitirá conocer lo que se va a trabajar en el presente informe en lo relacionado con el Modelo Estándar de Control Interno en la **Sociedad METROLÍNEA S.A.**

Figura 7. Representación gráfica de la metodología para el diseño del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005



Fuente: Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, República de Colombia

## **7.1 SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO**

### **7.1.1 Componente Ambiente de Control**

#### **7.1.1.1 Acuerdos, Compromisos o Protocolos éticos**

Para darle cumplimiento al elemento de control Acuerdos, Compromisos o protocolos éticos se definió la construcción de un Código de ética que plasmará las normas ideales de comportamiento, sobre las que descansa la cultura de la Entidad, como un modo de vida integrado de lo que el grupo es, quiere y debe ser, representado en los valores que forman parte de la identidad colectiva que posibilita la convivencia de todos los funcionarios de la entidad.

Para construir el código de ética, la metodología utilizada consistió en realizar jornadas de socialización y participación con todos los funcionarios de la entidad, donde en conjunto se definieron los principios y valores que caracterizarían a los integrantes de la entidad. De igual forma se acordaron las funciones del comité de ética y sus integrantes, siendo éstos últimos las personas que conforman el comité MECI-CALIDAD.

De igual forma se tomó la decisión de construir un Protocolo ético que reuniera las orientaciones para el personal, en cuanto a presentación personal, utilización de las herramientas tecnológicas en el puesto de trabajo y en las reuniones, como el Internet, el celular y el teléfono fijo, manejo de las comunicaciones con los compañeros de trabajo y la atención al cliente. Para ello, se realizaron dos jornadas de construcción y socialización del Protocolo ético para institucionalizarlo en la entidad.

#### **7.1.1.2 Desarrollo del Talento Humano**

El elemento de control Desarrollo del Talento Humano, comprende la definición de políticas, documentos, procedimientos o manuales que evidencien el compromiso de la entidad con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del personal. Para ello en **METROLÍNEA S.A.** se construyeron una serie de documentos

que permite fortalecer el desarrollo del recurso humano en la entidad. A continuación se nombraran los productos obtenidos en el desarrollo de éste elemento.

- **Procedimiento de Gestión Humana**

**Metrolínea S.A.** gracias a su certificación bajo la norma ISO 9001:2000, contaba con el procedimiento de Gestión humana, el cual fue ajustado bajo los lineamientos establecidos por el MECI 1000:2005, relacionando las actividades de selección, inducción, reinducción, formación y evaluación. Para el ajuste a dicho procedimiento se tuvo en cuenta el Manual de Implementación del MECI 1000:2005, el cual describía las actividades que debía contar el procedimiento para darle cumplimiento al modelo.

En el ajuste al procedimiento participó la Directora Administrativa y Financiera, el Gerente y el Jefe de Control Interno, quienes a su vez estuvieron presentes en la socialización de dicho procedimiento en una jornada de reinducción realizada al personal.

- **Manual de Inducción y Reinducción**

Dado los lineamientos establecidos por el MECI 1000:2005, en cumplimiento con el decreto 1567 de 1998 “Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”, se requirió fortalecer el proceso de inducción y reinducción que se realizaba en Metrolínea S.A. anteriormente tan solo se asignaban al azar un grupo de personas para que le comentaran a grosso modo los temas principales para diligenciar el formato de inducción ya establecidos.

Es por esto que con la creación del Manual de Inducción y Reinducción para facilitar la adaptación e integración del nuevo funcionario a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con sus funciones, actividad a la que se dedica la entidad, beneficios que brinda y presta a sus funcionarios, derechos y deberes; con el fin de lograr la identificación del trabajador con la organización y, proporcionar a su vez al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí; y de ésta manera alcanzar los niveles de productividad deseados.

Para la creación del Manual de Inducción se tuvieron en cuenta las etapas referentes a:

- Bienvenida
- Introducción a la Organización
- Evaluación y seguimiento
- Entrenamiento
- Preparación
- Programa de Reinducción

▪ **Manual de Bienestar Social**

De igual forma que los anteriores documentos, se hizo necesario establecer un Manual de Bienestar Social, establecido por el decreto 1567 de 1998 que regula el Sistema de Estímulos, los programas de Bienestar Social y los Programas de Incentivos y de la necesidad que tenía el personal de la entidad, de contar con actividades de integración, prevención, vacunación, actividades lúdicas junto con una serie de incentivos según la antigüedad, compromiso y responsabilidad de los funcionarios, que permitieran mejorar la productividad, motivación y sentido de pertenencia de cada uno de los integrantes de la entidad. Anteriormente se realizaban las actividades a petición del personal, pero sin ninguna programación ni planeación en cuanto a recursos, fechas y responsabilidades y sin considerar los incentivos y programas establecidos por el gobierno. El manual de Bienestar social de **Metrolínea S.A.** tiene como objetivo definir procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad.

Con el fin de dar cumplimiento a dicho objetivo se han establecido las siguientes áreas de acción o de intervención, cada una con planes o actividades diseñados para desarrollar mejor calidad y condiciones labores en el personal:

- Organizacional
- Capacitación
- Protección

- Deporte
- Social, cultural y Recreativa

- **Plan Institucional de Formación y Capacitación**

Según lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en su Decreto 682 de 2001, las entidades del Estado deben contar con un Plan Institucional de Formación y Capacitación (PNFC), es por esto que se construyó el plan de formación y capacitación según la guía metodológica para la elaboración de planes institucionales de formación y capacitación emitida por el DAFP según las necesidades de capacitación detectadas en el personal a través de una encuesta aplicada para conocer dichos requerimientos de formación y capacitación.

La encuesta fue diseñada de una manera sencilla y práctica de contestar, donde el personal marcaba con una equis (x) la opción y opciones de capacitación que le gustaría recibir. Dichas opciones fueron escogidas con las necesidades detectadas de las evaluaciones de desempeño del año anterior, según los perfiles definidos para los cargos en cuanto a formación y por las necesidades detectadas por el Gerente y líderes de procesos.

A continuación se presenta la tabulación de todos los temas que se mencionaron en la encuesta:

Tabla 5 Resultados de la encuesta para la formulación del Plan Institucional de Formación y Capacitación de **METROLÍNEA S.A.**

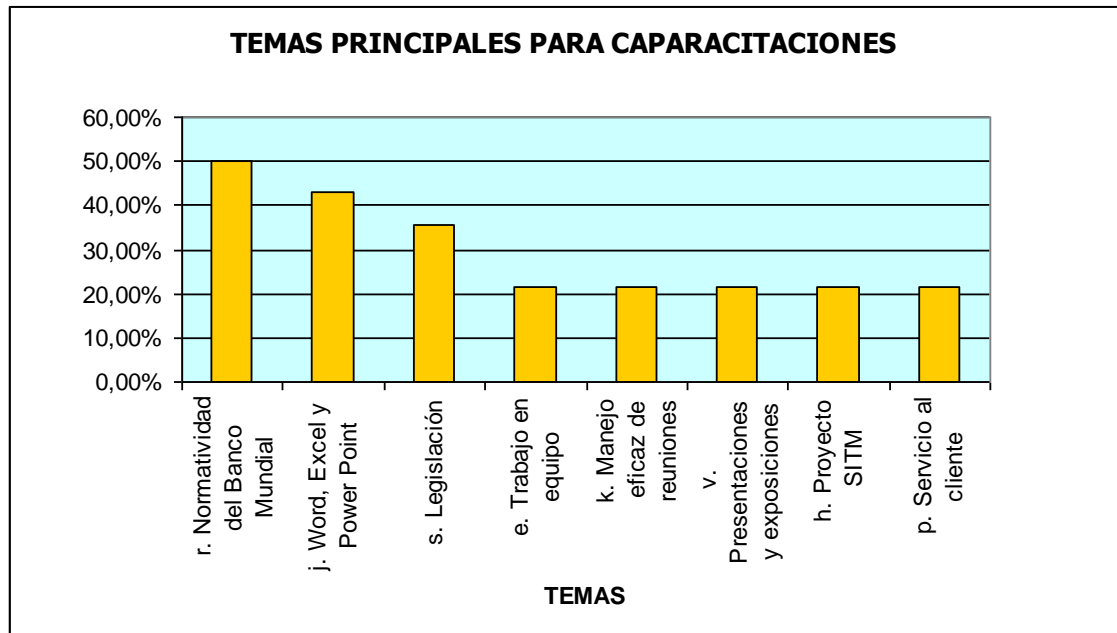
Temas de Capacitación	Porcentaje
a. Cultura organizacional	78,57%
e. Trabajo en equipo	78,57%
j. Word, Excel y Power Point	85,71%
k. Manejo eficaz de reuniones	78,57%
m. Actitudes profesionales en el trabajo	78,57%
r. Normatividad del Banco Mundial	85,71%
d. Liderazgo	64,29%
n. Manejo del estrés	64,29%
s. Legislación	71,43%
o. Manejo de conflictos	64,29%
v. Presentaciones y exposiciones efectivas	64,29%
c. Motivación	64,29%
f. Desarrollo personal	57,14%
l. Oratoria	114,29%
B. Valores	57,14%
g. Habilidades de pensamiento	35,71%
h. Proyecto SITM	42,86%
q. Etiqueta y protocolo	42,86%
u. Modelo estándar de control interno	50,00%
p. Servicio al cliente	35,71%
t. Sistema de gestión de calidad	42,86%
w. Manejo del archivo	35,71%
i. Manejo del PC	21,43%
x. Otros	14,29%

Fuente: Plan de formación y capacitación, **Metrolínea S.A.** 2008

Los resultados anteriores fueron priorizados según el mayor porcentaje de aceptación de los temas de capacitación y se presentan a continuación en la siguiente gráfica:



Gráfica 1. Resultados de la encuesta necesidades de capacitación para la formulación del PIFC del 2008.



Fuente: Plan de formación y capacitación, **Metrolínea S.A.** 2008

Con los resultados anteriores se formuló el Plan de Formación y Capacitación de la entidad, siguiendo la metodología establecida por el DAFP, el cual establece que para cada tema de capacitación o formación se debe definir el objetivo, los participantes, la fecha o programación de su ejecución, la institución capacitadora, los deberes y responsabilidades tanto de los participantes como de los organizadores. Esta información se unió con el Programa de Capacitación o entrenamiento, el cual resume en un cuadro la programación de las capacitaciones durante el año.

El Plan de formación y capacitación contó con la aprobación del Gerente de **Metrolínea S.A.** quien a su vez verificó con la Directora Administrativa y Financiera el presupuesto existente para su ejecución.

- **Evaluación del Clima Organizacional**

Para dar cumplimiento al procedimiento de Gestión Humana establecido anteriormente para Metrolínea S.A. y la cartilla de Clima Organizacional emitida por el DAFP, los

cuales definen evaluar el clima organizacional de la entidad mínimo una vez al año, en Metrolínea S.A, de diseñó un instrumento para ser aplicado a todo el personal con el fin de evaluar aspectos como:

- Políticas internas
- Comunicación e información
- La colaboración
- Relaciones Interpersonales
- Motivación
- Políticas de salud ocupacional

Los resultados obtenidos de ésta evaluación fueron los siguientes:

#### **- Las Políticas Internas**

De las 20 personas encuestadas el 52,63% afirmó que la aplicación de los parámetros disciplinarios es moderada contra otro 36,84% que asegura que es flexible, y en el aspecto relacionado con la exigencia de la entidad frente al desempeño laboral, la misma cantidad aseguró que es alta y moderada respectivamente. Lo cual deja ver que es necesario tomar acciones que permitan hacer valer los procedimientos disciplinarios establecidos en la entidad, para poder exigir de igual forma en el desempeño de cada funcionario.

#### **- La Cooperación**

La calificación de éste aspecto estuvo un poco confusa, afirmando un 40% que la ayuda y colaboración entre sus compañeros es permanente y otro 40% que es moderada contra un 20% que afirmó que era regular. Por tanto es indispensable considerar los temas de trabajo en equipo en el programa de capacitación y formación del año 2008 para mejorar este aspecto.

De igual forma la participación que tienen los funcionarios en la solución conjunta de los problemas de cada área es relativamente baja, un 45% de las personas afirmaron que algunas veces participan en la solución de inconvenientes. Contra un 20% de las personas que siempre participan en la búsqueda de soluciones.

En cuanto a la experiencia que viven los funcionarios trabajando con sus compañeros el 60% afirmó que es normal contra un 35% que aseguró ser agradable y tranquila. Por tanto es un aspecto favorable que deja entrever que las relaciones y el ambiente laboral es bueno.

### **- La Comunicación e Información**

En este aspecto se pudo observar que la información fluye oportuna y directamente en cada una de las áreas de trabajo con un 60% que afirmó que con frecuencia la información llega a tiempo y a la persona indicada. También se pudo apreciar que los directivos pocas veces se reúnen con su equipo de trabajo para comentar aspectos importantes del proceso o del área, por tanto se hace necesario establecer acciones que permitan mejorar la comunicación de los directores de área con su grupo de trabajo.

Otro aspecto importante que se pudo medir es la facilidad que tiene el personal para comunicarse con sus superiores libremente y sin temor, por lo que deja ver que las relaciones, el trato y la actitud entre los directivos y funcionarios son muy buenas. Pero cuando los funcionarios presentan problemas que no tienen relación directa pero que afectan su rendimiento el 47% algunas veces los comenta con su jefe inmediato contra un 26% que nunca los comunica.

Otro aspecto que se midió en esta sección es lo referente a la carga laboral, las valoraciones estuvieron muy dispersas, la mayoría afirmó que la carga laboral algunas veces está bien distribuida contra otro que aseguró que pocas veces está bien distribuida. Aspecto que podría llegar a entorpecer la productividad y motivación de los funcionarios con la entidad.

### **- Las Relaciones Interpersonales**

En este aspecto se pudo medir que el 52,63 % personal participa siempre en las actividades de integración y un 32% con frecuencia. Por tanto se puede apreciar que la participación es relativamente alta en los eventos, actividades y programas que establece la entidad para sus funcionarios.

Y en cuanto a las relaciones interpersonales, el 84,21% asegura que son buenas, otro aspecto a favor que demuestra una vez más que el ambiente laboral es bueno.

### **- La Motivación**

En esta sección se les preguntó a los funcionarios la satisfacción que sentían con el trabajo que le correspondía hacer y la mayoría afirmó que se sentía conforme y satisfecho, porque se satisfacían sus necesidades personales y profesionales afirmando esto un 60%.

De igual forma el 37% y 32% de los encuestados afirmó que se siente conforme y a gusto respectivamente, con el proceso de evaluación de resultados de su trabajo, contra otro 32% que se siente regular con la evaluación que le hacen a su trabajo.

Cabe mencionar que en esta sección se hizo una pregunta específica acerca de cómo valoraba el clima laboral de la entidad y el 42% aseguró que es bueno contra un 53% que afirmó que es regular y un 5% lo calificó como deficiente. Por tanto, aunque en algunos aspectos anteriores evaluados afirmaban es bueno el clima organizacional, existe un gran inconformismo que opina que es muy regular, por tanto es necesario fortalecer los temas de relaciones laborales y cultura organizacional para mejorar estos aspectos.

En esta sección se les preguntó sobre el sentido de pertenencia que tenía el personal con la entidad y un 79% afirmó que es alto. Por tanto es importante invertir en el personal para seguir aumentando su productividad y desempeño con en la entidad. Esta pregunta se puede relacionar con otra en la que se señalaba si estaban de acuerdo con la compensación de su trabajo y un 77,78% afirmó que sí. Por tanto en términos generales se puede apreciar una buena actitud y compromiso hacia el trabajo y la entidad.

### **- Salud Ocupacional**

En esta sección se quiso indagar que tanto la empresa ha trabajado para capacitar a sus funcionarios en los riesgos de su trabajo, de los encuestados el 53% aseguró que

tiene conocimiento sobre los riesgos que corre y el 47% dijo lo contrario. De igual forma se les preguntó si han recibido oportuna y adecuada capacitación en los riesgos de salud al ejercer el trabajo y el 74% afirmó que no. Por tanto es importante trabajar con las entidades aseguradoras de riesgos profesionales para capacitar al personal y prevenir futuros inconvenientes de salud.

En conclusión, la evaluación del clima organizacional, arrojó que el personal tiene un alto grado de compromiso, sentido de pertenencia y motivación, las relaciones interpersonales son bastante favorables y están muy de acuerdo con las políticas internas establecidas al personal. Todos los resultados se presentaron al personal en una jornada de trabajo MECI-CALIDAD, y se concluyó reactivar el comité paritario para los temas relacionados con salud ocupacional y llevar los resultados de la evaluación todos los años al comité MECI-CALIDAD para efectuar los correctivos necesarios.

#### **7.1.1.3 Estilo de Dirección**

En **Metrolínea S.A.** se definió el Código de Bueno Gobierno, cuyo objetivo es estructurar y recoger en un solo documento los principios, normas y políticas generales de buen gobierno de la entidad con el fin de asegurar la integridad ética Empresarial, la adecuada administración de sus asuntos, el respeto de sus accionistas y de quienes inviertan en ella y los mecanismos de divulgación de la información de la Sociedad, de igual forma reúne los procedimientos para la selección y gestión del desempeño del personal, criterios de remuneración e incentivos, controles existentes, sobre los accionistas, los proveedores y las políticas de dirección. La construcción del Código de Buen Gobierno, fue en conjunto con el Gerente, el Secretario General y el Director Administrativo y Financiero a través de jornadas de trabajo donde finalmente fue aprobado por el Gerente para su posterior socialización al personal. El seguimiento a las políticas y deberes establecidos en el Código de Bueno Gobierno, es efectuado por el Comité MECI-CALIDAD para asegurar su oportunidad y cumplimiento.

## **7.1.2 Componente Direccionamiento Estratégico**

### **7.1.2.1 Planes y Programas**

Para darle cumplimiento al cuarto elemento de MECI 1000:2005 “Planes y Programas” se definió realizar la planeación estratégica según la metodología del Balance Score Card (BSC), de tal forma que permitiera definir los objetivos a nivel financiero, de la comunidad, por procesos y a nivel de aprendizaje, proyectando la entidad a cuatro años, es decir que comprendiera el período de 2008 – 2012.

Para la construcción de la planeación estratégica inicialmente se realizaron talleres con el personal para identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la entidad, y junto con la información histórica de la entidad y del sector del transporte masivo en Colombia, se definió el contexto estratégico de Metrolínea S.A.

Una vez identificado el diagnóstico inicial, se prosiguió a definir los objetivos estratégicos junto con los proyectos y planes de acción que le darán cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados. Para llevar a cabo este ejercicio se desarrollaron jornadas de trabajo, pero esta vez, con los líderes de procesos y el Gerente para finalmente conformar la planeación estratégica de la entidad.

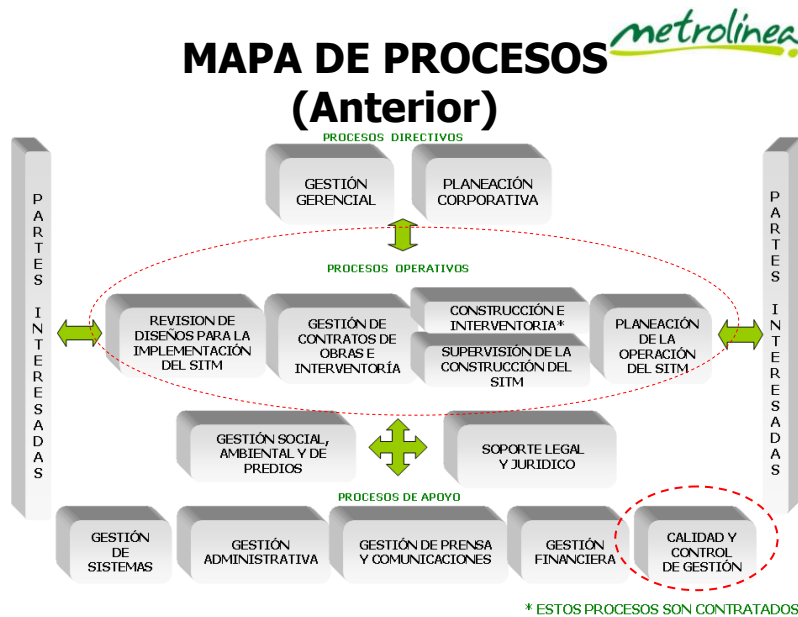
Para realizar los ejercicios de la planeación estratégica se diseñó una herramienta en Excel que permite evidenciar el mapa estratégicos con sus diferentes proyectos, planes de acción e indicadores, facilitando su socialización, presentación y el seguimiento respectivo a cada uno de los objetivos planteados.

### **7.1.2.2 Modelo de Operación por procesos**

Teniendo en cuenta la certificación de la entidad en el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma NTC ISO 9001:2000, el modelo de operación por procesos estaba bastante consolidado, es decir, estaban los procesos identificados con sus respectivas caracterizaciones y documentación, excepto para los procesos misionales, por el grado de transitoriedad que presentan dichos procesos por las ejecución de las obras del Sistema Integrado de Transporte Masivo (SITM). La información existente en cuanto a los procesos se revisó y evaluó nuevamente para ajustarla a las necesidades

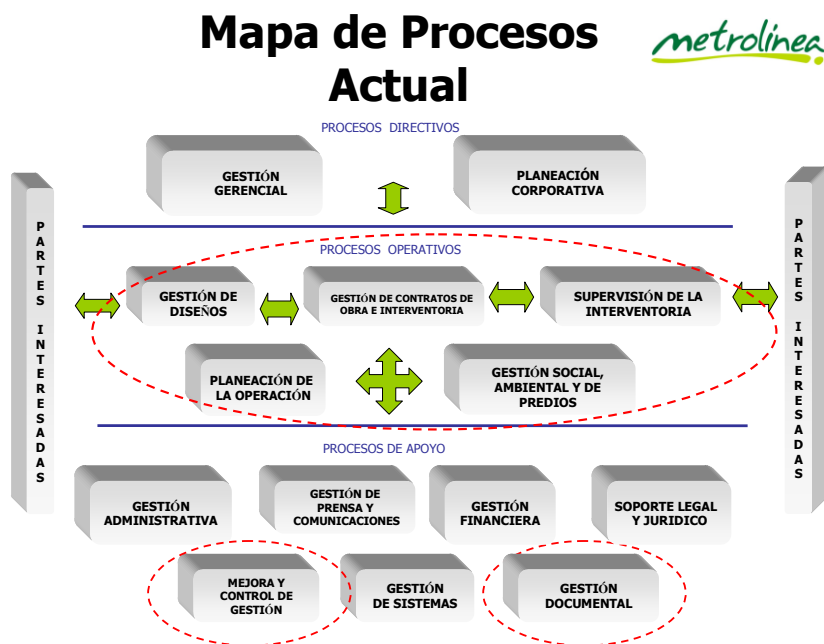
actuales de la entidad. Se hicieron modificaciones al mapa de procesos, los cuales fueron planificados y aprobados por el gerente para proseguir a su respectiva ejecución. A continuación se presenta el mapa de procesos anterior y el actual con la señalización de las modificaciones realizadas:

Figura 8. Mapa de procesos anterior con aprobación en el año 2006



Fuente: Manual de Calidad, versión 01, Metrolínea, 2006.

Figura 9. Mapa de procesos actual, 2007



Fuente: Manual de calidad, Metrolínea, 2007

Los cambios realizados al mapa de procesos, surgieron de la necesidad de crear el proceso Gestión documental, debido al aumento en la generación de información al interior de la entidad y para dar cumplimiento a ley 594 de 2000 “Ley General de archivos” emitida por el Archivo General de la Nación y sus circulares, acuerdos y resoluciones reglamentarias, las cuales en términos generales establecer procedimientos para el manejo de la correspondencia, los archivos de gestión, el central y el histórico, las transferencias documentales, las tablas de retención documental, entre otros. Anteriormente estas actividades habían estado aisladas del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y con el MECI 1000:2005, este debía conformarse para dar cumplimiento al Componente de Control de Información.

Este proceso se encuentra documentado y es representado por el Profesional de Gestión documental que llegó a la entidad en el 2007 como un contrato de prestación de servicio y hoy se encuentra vinculado directamente a la empresa.

Anteriormente el manejo documental que hacía referencia el SGC, estaba relacionado con el control de documentos y registros del mismo sistema y era responsable el proceso Calidad y Control de Gestión. Este proceso se separó en el proceso Gestión documental (documentos y registros del SGC y gestión documental) y el proceso Mejora y Control de Gestión, el cual tiene las actividades propias de Control Interno y de mejora del Sistema de Gestión de Calidad (acciones preventivas, correctivas, productos no conformes y planes de mejoramiento).

En cuanto a los procesos misionales del mapa de procesos, sufrieron algunos cambios, debido con el SGC tan solo estaban identificados, pero al momento de iniciar la documentación básicamente su caracterización, se presentaron dificultades, ya que su identificación no respondía a las actividades actuales que realizaba en la entidad.

Actualmente se encuentran todos los procesos misionales con su documentación, la cual incluye caracterizaciones, documentos y formatos. Para iniciar la documentación en estos procesos, se acompañó de capacitaciones y sensibilizaciones sobre fundamentos de la documentación y gestión por procesos.



De igual forma todas las caracterizaciones de los procesos fueron revisadas y ajustadas a los elementos del MECI 1000:2005, los cuales se relacionan en la sección de los requisitos legales que son de cumplimiento obligatorio para cada proceso.

### 7.1.2.3 Estructura Organizacional

El Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, establece en su estructura de control, que la estructura organizacional debe configurar integral y articuladamente los cargos, las funciones, las relaciones y los niveles de responsabilidad y autoridad en la Entidad Pública, permitiendo dirigir y ejecutar los procesos y actividades de conformidad con su Misión.

Según los resultados del diagnóstico, en **Metrolínea S.A.** existe un manual de funciones que fué diseñado y aprobado con el Sistema de Gestión de Calidad en el 2006, el cual ahora con los requerimientos del normograma del MECI 1000:2005, establece el cumplimiento a la ley 770 y 785 de 2005 y el decreto 2539 de 2005, los cuales definen la denominación, codificación, grados, perfiles y competencias para cada uno de los cargos de los empleos públicos.

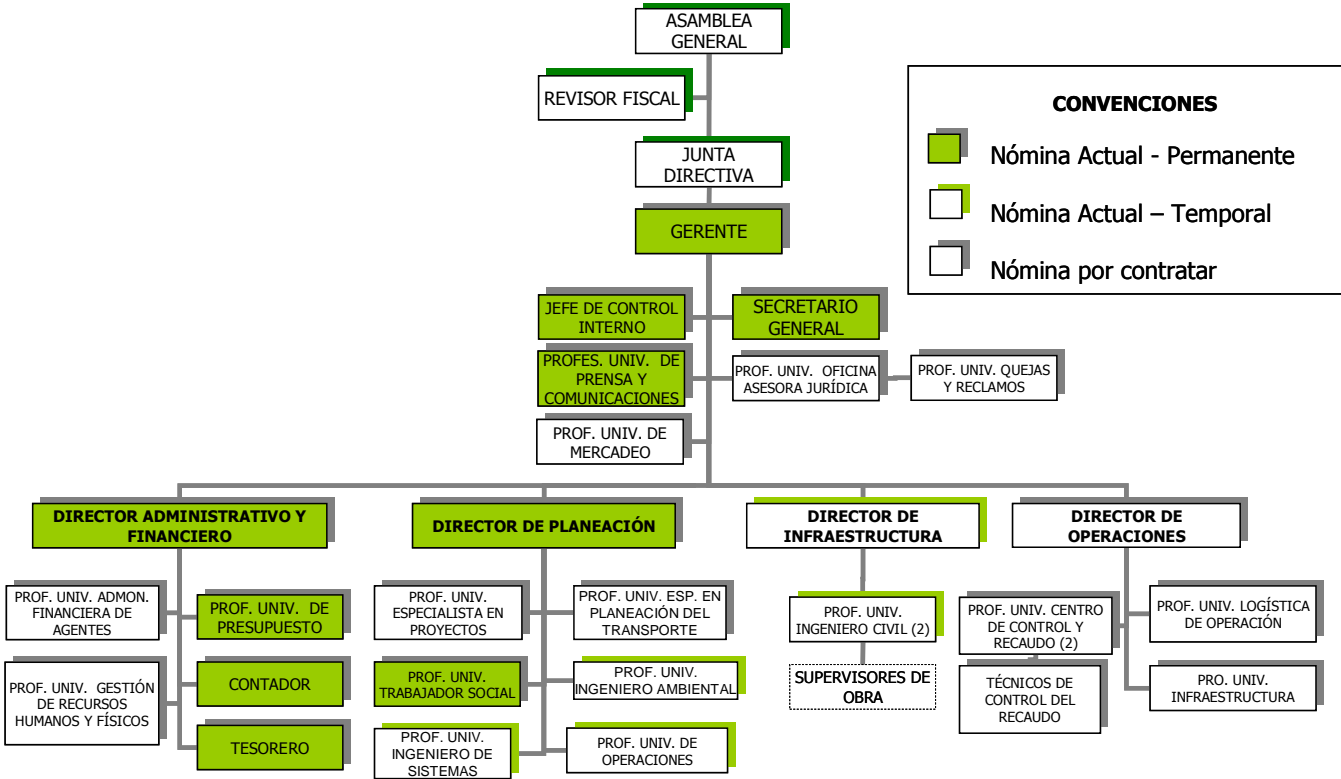
Es por eso que se revisó nuevamente la estructura organizacional y establecieron dos manuales de funciones, uno para los empleos públicos (*personal contratado bajo la modalidad de libre nombramiento o remoción, o de carrera administrativa*) y otro para los trabajadores oficiales (*personal contratado a término indefinido bajo la ley 6 de 1945, por la cual se dictan algunas disposiciones sobre convenciones de trabajo, asociaciones profesionales, conflictos colectivos y jurisdicción especial del trabajo*), debido a que para los empleo públicos les aplica la ley 785 de 2005 y el decreto 2539 de 2005, es decir, para ellos existen unas competencias definidas, una denominación del cargo establecido con códigos, grados de remuneración, funciones y contribuciones especiales del cargo. Mientras que ésta misma normatividad no pueden ser aplicable a los trabajadores oficiales, porque por ley, la modalidad de su contratación no les aplica. Pero para garantizar el mantenimiento del Sistema de Gestión de calidad y el elemento de control desarrollo del talento humano del MECI

1000:2005, los trabajadores oficiales, deben contar con su perfil, responsabilidades y competencias, para garantizar su integridad e idoneidad del cargo.

En cuanto al organigrama, se requirió ajustarlo a las necesidades actuales y futuras de la entidad, por lo que se cambió su estructura, que anteriormente aparecían los cargos y ahora en el nuevo organigrama se presenta la estructura organizacional según las áreas y oficinas de la empresa.

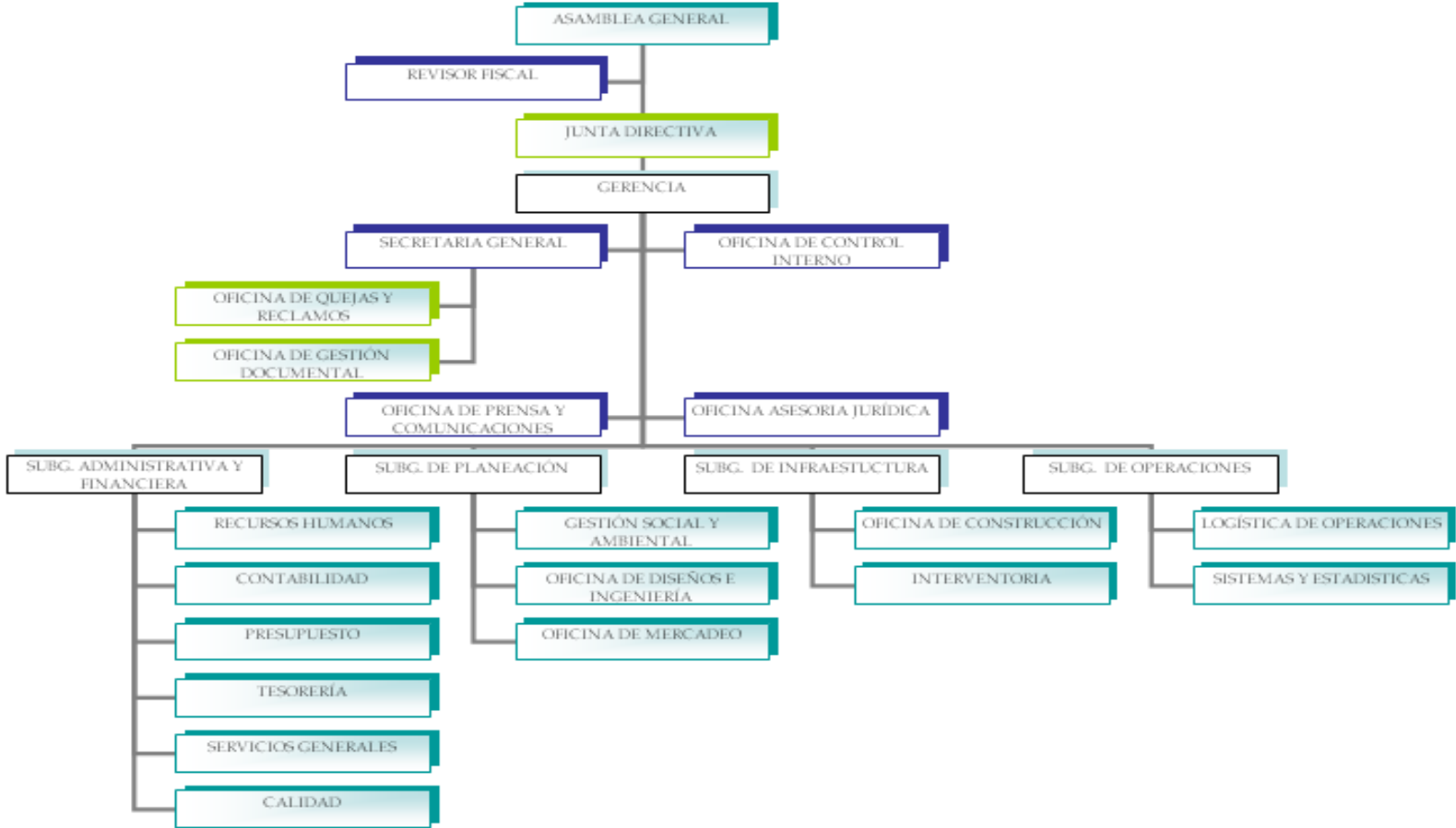
A continuación se presenta el organigrama anterior y el presente:

Figura 10. Estructura organizacional de **Metrolínea S.A.** 2006



Fuente: Manual de calidad, **Metrolínea S.A.** 2006

Figura 11. Estructura Organizacional **METROLÍNEA S.A.** 2008



Fuente: Manual de Calidad, **Metrolínea S.A.**, 2008

Los cambios en el organigrama son bastante significativos, en esta oportunidad se estructuró de tal forma que permitiera visualizar las oficinas existentes por cada dependencia y no la denominación de los cargos como anteriormente estaba, eliminando de esta forma las convenciones anteriores que discriminaban con colores la nómina actual, la temporal y aquella que debía ser contratada en el futuro. Por tanto para conocer los empleos o cargos que existen por cada oficina, se remiten a los manuales de funciones según sea el caso de contratación, es decir si son empleados públicos o trabajadores oficiales.

Estos cambios, sirvieron para dar cumplimiento a la normatividad y para evitar inconvenientes posteriores sobre los derechos que les presenta la ley para cada uno de los tipos de empleos.

### **7.1.3 Componente Administración del riesgo**

La administración del Riesgo habilita a la entidad para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de los eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales, protegerla de los efectos ocasionados por su ocurrencia, mediante:

- El análisis de los aspectos externos e internos que impliquen una exposición de la entidad al riesgo.
- El reconocimiento de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- La estimación del grado de exposición de la entidad ante los riesgos que puedan afectarla.
- La priorización de las medidas de respuesta ante los riesgos por parte de la entidad.

Para dar cumplimiento al componente de administración del riesgo en **Metrolínea S.A.** se utilizó la metodología establecida en la Guía para la Administración del riesgo, establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), la cual orienta las actividades para desarrollar los elementos de control como son: Contexto estratégico, identificación, análisis y valoración del riesgo con las políticas para su administración. Considerando la información contenida en ésta guía, se elaboró el


propio manual para la Administración del Riesgo de **Metrolínea S.A.** donde se explican las actividades que se deben desarrollar para estudiar el contexto estratégico de la entidad, la identificación, análisis y valoración de los riesgos. De igual forma se definieron las políticas para la administración del riesgo en jornadas de trabajo llamadas Reuniones MECI-CALIDAD, para proponer entre los líderes de procesos las políticas necesarias que prevendrán la ocurrencia de los riesgos y establecerán acciones para tratarlos en el caso que se presenten.

Una vez diseñada la metodología para la administración del riesgo, se elaboró el mapa de riesgos para cada proceso, el cual consiste en un cuadro que permite estudiar cada riesgo de la siguiente forma:

- Descripción del riesgo
- Causas
- Efectos
- Probabilidad de ocurrencia
- Impacto en la entidad
- Calificación
- Valoración
- Controles existentes
- Las medidas de respuesta
- Plan de acción
- Fecha límite
- Responsable
- Seguimiento

El siguiente formato es un ejemplo de un riesgo del proceso Gestión Gerencial, que fue identificado, analizado y valorado según la metodología definida.

Figura N° 12. Ejemplo mapa de riesgos

 <span style="float: right;">FORMATO ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RIESGOS</span> <span style="float: right;">MCG-FO-06</span>												
DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	EFECTOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACIÓN	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	MEDIDAS DE RESPUESTA	PLAN DE ACCIÓN	FECHA LÍMITE	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO
<b>GESTIÓN GERENCIAL</b>												
Proliferación de regulaciones que dificultan el que hacer administrativo	*Necesidad del Estado de establecer contínuos mecanismos de control para el buen funcionamiento de sus entidades.	El desarrollo administrativo se hace lento	BAJA	MODERADO	10	TOLERABLE	Se elaboran y se hace seguimiento a los siguientes documentos que permiten realizar una planeación de las actividades requeridas para cada período o vigencia. -Plan de adquisiciones. - Plan de Compras General - Normatividad aplicable	Acceptar el Riesgo	Capacitar al personal para que gane experiencia de agilizar los trámites cumpliendo con la normatividad aplicable.	Junio de 2008	*Gerente	A la fecha se encuentran incluídas en el plan de capacitación y formación las actividades correspondientes a la formación del personal en la normatividad y agilización de trámites.

Fuente: Mapa de riesgos, **Metrolínea S.A.** 2008

Para la construcción del mapa de riesgos de la entidad, se realizó una jornada de capacitación al personal en la metodología del riesgo y con cada proceso se identificaron, analizaron y valoraron los eventos potenciales que impedirían el logro de los objetivos institucionales.

El seguimiento al mapa de riesgos es realizado por el Jefe de Control Interno cada tres meses quien a su vez lo actualiza y lidera las reinducciones al personal para la identificación de nuevos riesgos. El Jefe de control tiene de la responsabilidad de programar los seguimientos y socializar dicha programación para preparar al personal en la ejecución de los planes de acción propuestos para mitigar la ocurrencia de los riesgos.

## **7.2 SUBSISTEMA CONTROL DE GESTIÓN**

### **7.2.1 Componente Actividades de Control**

El componente de actividades de control reúne los elementos de control relacionados el diseño e implementación de políticas operación, controles, indicadores, procedimientos y el manual de procedimiento, por tanto en **Metrolínea S.A.** cada uno de estos elementos se diseñaron y desarrollaron de la siguiente manera:

#### **7.2.1.1 Políticas de Operación**


Las Políticas de operación son un elemento de control que permiten establecer lineamientos que orientan el desarrollo de todos los procesos y actividades de la entidad, estableciendo conductas, comportamientos, actividades y responsabilidades que garantizarán que todas las actividades sean conducidas al logro de los objetivos de los procesos.



En **Metrolínea S.A.** la definición de las políticas de operación se realizó en jornadas de trabajo con todo el personal y en especial con lo líderes de procesos, donde se les explicó el concepto de Políticas de operación, la importancia y necesidad de su definición. De igual forma en las reuniones se acordó establecer un mecanismo de medición y seguimiento a dichas políticas, el cual consiste en revisar cada una de ellas mínimo una vez al año en las revisiones por la dirección que realiza el Gerente con sus directivos y en las Autoevaluaciones del control y evaluaciones independientes de control interno, se revisará la implementación y necesidad de las políticas de operación, con el fin de garantizar su pertinencia y cumplimiento en cada proceso.

Cada una de las políticas fue aprobada por el Líder del proceso, el Jefe de Control Interno y El Gerente. Una vez definidas se consolidaron en la Matriz Políticas de Operación y se incluyeron en el Manual de Calidad de la entidad. A continuación se presenta un ejemplo de las políticas de operación que se definieron para el proceso Gestión de Sistemas. De igual manera, todos los procesos cuentan con las políticas de operación definidas.

Figura 13. Ejemplo de Políticas de operación definidas para el proceso Gestión de Sistemas

	<b>POLÍTICAS DE OPERACIÓN</b>
<b>POLÍTICAS GESTIÓN DE SISTEMAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar Back up periódicamente a la información contable y Financiera, Intranet, documail y docuadmin.</li> <li>2. Generar la cultura de autocontrol en el personal, concientizándolo de realizar copias de seguridad a su información.</li> <li>3. Velar por la seguridad informática de la entidad, estableciendo restricciones a la instalación de programas diferentes a los autorizados e instalados en los equipos del personal.</li> <li>4. Verificar periódicamente los Antivirus de los equipos de la entidad, para garantizar que se encuentren actualizados.</li> <li>5. Realizar mantenimiento preventivo a los equipos de la entidad.</li> <li>6. Velar por el cuidado de los equipos informáticos, realizando campañas de sensibilización al personal para evitar causarle daños a los equipos por las bebidas, comidas u otras sustancias.</li> <li>7. Fomentar el aprovechamiento de las herramientas informáticas disponibles para el personal.</li> <li>8. Verificar la implementación y puesta en marcha de los sistemas simlínea que desarrollan el concesionario de recaudo para la operación del SITM.</li> <li>9. Velar por la actualización de los recursos tecnológicos de la entidad para permitir la satisfacción de las necesidades del SITM.</li> </ol>	

Fuente: Manual de Calidad, **Metrolínea S.A.**, 2008

### **7.2.1.2 Procedimientos**

Es el elemento de Control que permite establecer las especificaciones, relación y un orden lógico de las actividades que se realizan en la entidad con el fin de estandarizar y normalizar cada una de las operaciones que realizan los procesos, y de ésta forma poder definir responsables para la ejecución de las actividades, garantizando siempre su realización bajo una secuencia estructurada que permita lograr la eficacia del proceso.

En **Metrolínea S.A.** gracias al Sistema de Gestión de Calidad, que tienen implementado y certificado desde abril de 2007, cada uno de los procesos cuenta con los procedimientos, manuales, guías e instructivos que permiten normalizar el hacer de cada una de las actividades que se realizan al interior de la entidad. Por tanto para dar cumplimiento al elemento de control Procedimientos, se revisó la documentación de cada uno de los procesos, se ajustaron a los requerimientos del MECI 1000:2005 y se construyeron nuevos procedimientos, guías, instructivos y manuales que fortalecieran el Modelo Estándar de Control Interno, siguiendo las condiciones establecidas en la guía de elaboración de documentos la cual orienta el desarrollo de forma y fondo para la elaboración de la documentación.

Para los procesos misionales de la entidad, se definieron manuales y procedimientos para definir las actividades de interventoría, revisión de diseños, adicionales de obra y gestión de social, ambiental y de predios. Para la elaboración de éstos documentos se realizaron reuniones de trabajo con los participantes del proceso, para explicar los fundamentos de la documentación y elaborar aquella que fuera necesaria y elemental para la entidad.

### **7.2.1.3 Indicadores**

El Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, establece que se deben definir indicadores para medir la gestión a nivel estratégico y a nivel funcional o por procesos, para permitir el seguimiento oportuno de las actividades de la entidad y

poder efectuar correctivos para garantizar el cumplimiento adecuado de los objetivos institucionales de la entidad.

En **Metrolínea S.A** la definición de los indicadores a nivel estratégico fue realizada en paralelo con el ejercicio de planeación estratégica, se revisó y ajustó el modelo de Hoja de vida del Indicador y se construyeron cada uno de los indicadores para la medición de los objetivos estratégicos. En cuanto a los objetivos funcionales, se revisaron los indicadores que tenía cada proceso, se ajustaron las metas y se complementaron para permitir un seguimiento oportuno al cumplimiento del objetivo de gestión.

Para realizar dicha actividad se diseñó una guía para la formulación y autoevaluación de la gestión, la cual detalla la forma para construir un indicador, calcularlo, analizarlo y efectuarle el respectivo seguimiento. La formulación de los indicadores se realizó a través de jornadas de trabajo, acompañando al personal con explicaciones, solución de dudas e inquietudes, y de ésta forma garantizar que ellos mismos se apropien de sus indicadores como mecanismos de medición del proceso.

La definición de las metas de los indicadores la realizó cada uno de los líderes del proceso, contando con la aprobación del Comité MECI-CALIDAD. El seguimiento a las metas, lo debe realizar cada uno de los dueños de procesos, presentar los resultados y enviarlos al Jefe de Control Interno para que consolide todos los indicadores de gestión, y puede efectuar la Autoevaluación de la Gestión, presentando al comité los resultados de la gestión en cada vigencia, según lo establecido en la guía para la formulación y autoevaluación de la gestión.

En el anexo 1 Manual de Calidad y Operación, se presentan los indicadores definidos para medir la gestión de la entidad.

#### **7.2.1.4 Controles**

El Modelo Estándar de Control Interno establece que se deben definir controles para prevenir la ocurrencia de los riesgos que podrían entorpecer el curso normal de las actividades de los procesos y de la entidad. Por tanto **Metrolínea S.A.** como se mencionaba anteriormente, diseñó en el Manual para la Administración del Riesgo, el

cual establece la definición de controles para cada uno de los riesgos identificados en el Mapa de riesgos.

Al personal, en las reuniones MECI-CALIDAD, se les socializó la metodología para la administración del riesgo, para que ellos mismos identificaran, analizaran, valorarán y establecieron los controles necesarios para mitigar la ocurrencia de los riesgos.

Por lo tanto los controles se encuentran definidos para cada uno de los riesgos que aparecen en el Mapa de Riesgos.

En la siguiente figura se evidencia un ejemplo de los controles establecidos para cada proceso:

Figura 15. Ejemplo de los controles definidos para un riesgo del proceso Gestión Gerencial de **Metrolínea S.A.**



**FORMATO ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RIESGOS**

MCG-FO-06

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACIÓN	VALORACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	MEDIDAS DE RESPUESTA	PLAN DE ACCIÓN	FECHA LÍMITE	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO
<b>GESTIÓN GERENCIAL</b>												
Proliferación de regulaciones que dificultan el que hacer administrativo	*Necesidad del Estado de establecer continuos mecanismos de control para el buen funcionamiento de sus entidades.	El desarrollo administrativo se hace lento	BAJA	MODERADO	10	TOLERABLE	Se elaboran y se hace seguimiento a los siguientes documentos que permiten realizar una planeación de las actividades requeridas para cada período o vigencia. -Plan de adquisiciones. - Plan de Compras -Cronograma General - Normatividad aplicable	Acceptar el Riesgo	Capacitar al personal para que gane experiencia de agilizar los trámites cumpliendo con la normatividad aplicable.	Junio de 2008	*Gerente	A la fecha se encuentran incluidas en el plan de capacitación y formación del año 2008 las actividades correspondientes a la formación del personal en la normatividad y agilización de trámites.  De igual forma el personal jurídico y administrativo asistieron a capacitaciones de la ley 1150 de 2007 y el decreto 066 de 2008 También el personal del área contable participó en el seminario de control interno contable programado por la Contaduría General de la Nación.

Fuente: Mapa de riesgos, **Metrolínea S.A.** 2008

### 7.2.1.5 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos hace relación a que la entidad debe consolidar los procedimientos, manuales, guías e instructivos en un solo documento, para facilitar su consulta, conocimiento y divulgación. En **Metrolínea S.A.** el control de los documentos se realiza directamente por la Intranet, permitiendo acceder fácilmente a los documentos actualizados de todos los procesos a modo de consulta y en el caso de los formatos permite descargarlos sin restricción alguna para su diligenciamiento.

Para complementar éste elemento de control, se incluyeron los documentos elaborados para los procesos misionales y los adicionales que se crearon para fortalecer el Sistema de Gestión Integral MECI – NTC ISO 9001:2000. Se presenta a continuación la relación de los procedimientos, manuales y guías que hacen parte del Modelo Estándar de Control Interno:

Tabla 6 Relación de los procedimientos, guías y manuales del Modelo Estándar de Control Interno

Proceso	Código	Tipo de documento	Nombre del documento
Gestión Administrativa	GAD-GU-01	Guía	Selección, evaluación y reevaluación de proveedores
	GAD-GU-01	Guía	Evaluación del Desempeño
	GAD-MA-01	Manual	Contratación y compras
	GAD-MA-02	Manual	Funciones, competencias y responsabilidades
	GAD-MA-03	Manual	Bienestar Social
	GAD-MA-04	Manual	Viáticos
	GAD-PR-02	Procedimiento	Compras con formalidades plenas
	GAD-PR-03	Procedimiento	Gestión Humana
	GAD-PR-04	Procedimiento	Elaboración de nómina
	GAD-PR-05	Procedimiento	Trámite de viáticos
Gestión Gerencial	GAD-PR-07	Procedimiento	Gestión de almacén
	GAD-PR-08	Procedimiento	Entrega y recepción del cargo
Gestión Gerencial	GER-GU-01	Guía	Revisión por la Gerencia
	GER-MA-01	Manual	Buenas prácticas de ahorro para fomentar criterios de austeridad
Gestión de sistemas	GES-PR-01	Procedimiento	Backups
Gestión Financiera	GFI-PR-01	Procedimiento	Elaboración, aprobación y liquidación del presupuesto
	GFI-PR-02	Procedimiento	Modificación y traslado presupuestal
	GFI-PR-03	Procedimiento	Ejecución presupuestal
	GFI-PR-04	Procedimiento	Cuentas por pagar
	GFI-PR-05	Procedimiento	Gestión de impuestos
	GFI-PR-06	Procedimiento	Manejo de caja menor
Planeación corporativa	PLA-GU-01	Guía	Elaboración planeación estratégica
	PLA-GU-02	Guía	Formulación y autoevaluación de la gestión

Proceso	Código	Tipo de documento	Nombre del documento
Prensa y comunicaciones	PYC-MA-01	Manual	Comunicaciones
Prensa y comunicaciones	PYC-MA-02	Manual	Identidad visual
	PYC-MA-03	Manual	Políticas de comunicación
Soporte legal y jurídico	SLJ-PR-01	Procedimiento	Procesos disciplinarios
Soporte legal y jurídico	SLJ-PR-02	Procedimiento	Atención de peticiones, quejas y reclamos
Mejora y control de gestión	MCG-PR-01	Procedimiento	Auditorias Internas
	MCG-PR-02	Procedimiento	Control de producto no conforme
	MCG-PR-03	Procedimiento	Acciones correctivas
	MCG-PR-04	Procedimiento	Acciones preventivas
	MCG-MA-01	Manual	Calidad y Operación
	MCG-MA-03	Manual	Administración del riesgo
	MCG-MA-02	Manual	Administración del riesgo
	MCG-GU-01	Guía	Medir la satisfacción del cliente
	MCG-GU-04	Guía	Evaluaciones del Modelo de Control Interno
	MCG-GU-03	Guía	Autoevaluación del control
	MCG-GU-02	Guía	Formulación de planes de mejoramiento
Gestión documental	GDO-PR-01	Procedimiento	Control de documentos
	GDO-PR-02	Procedimiento	Control de registros
	GDO-PR-03	Procedimiento	Correspondencia enviada y recibida
	GDO-GU-01	Guía	Elaboración de documentos
	GDO-GU-02	Guía	Gestión documental
Gestión de diseños	GDI-PR-01	Procedimiento	Gestión de diseños
Supervisión de la interventoría	SIN	Manual	Interventoría
Gestión social, ambiental y de predios	SAP	Procedimiento	Gestión de predios

Fuente: Autor

## 7.2.2 Componente de Información

### 7.2.2.1 Información primaria

La Información Primaria proviene de fuentes externas en la que está en contacto la entidad y la principal fuente de información Primaria es la ciudadanía y las partes interesadas, por consiguiente, debe ser observada de manera permanente con el fin de reducir los riesgos y optimizar la efectividad de las operaciones. Es por eso que para **Metrolínea S.A.** se diseñó una matriz por cada proceso para identificar la información que recibe la entidad de las partes interesadas y los entes de control

principalmente, como lo muestra la siguiente figura que describe un ejemplo de la información que recibe el Proceso soporte legal y jurídico:

Figura 16. Matriz de información primaria para los procesos de **Metrolínea S.A.**

INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA POR PROCESOS			
INFORMACIÓN PRIMARIA			
PROCESOS	QUE INFORMA	QUIEN INFORMA	COMO IN.FORMA
Soporte Legal y Jurídico	Jurisprudencia	Jueces	Diario Oficial, Página Web
	Normatividad	Entes de Control	Magnético físico
	Requerimientos, solicitudes, derechos de petición.	Sugerencias para la elaboración de planes de mejoramiento - Sanciones	Cartas, oficios y via WEB o físico
	Convenios interadministrativos	Partes interesadas	Convenio, oficio, contrato
	Quejas, reclamos, peticiones	Comunidad y partes interesadas	Vía WEB o físico
	Acciones de Tutela , acción de cumplimiento, acción popular y acción simple nulidad, de restitución de inmueble arrendado y fallos.	Vía Jurídica	Oficios, cartas, correspondencia, vía WEB
	Sugerencias para la elaboración de planes de mejoramiento - Sanciones	Contraloría	Página Web

Fuente: Matrices de Información primaria y secundaria, Metrolínea S.A. 2008

Considerando la necesidad de establecer controles para la información que recibe la entidad se establecieron dos mecanismos de control, uno para realizar seguimiento a la satisfacción de la comunidad en cuanto a las respuestas ofrecidas por **Metrolínea** para darle solución a las peticiones, quejas y reclamos (PQR) que envía la comunidad. Para ello, se diseñó la guía “Medición de la satisfacción del cliente” que además de establecer mecanismos de comunicación con la comunidad, permite medir la satisfacción de las respuestas enviadas de las PQR recibidas.

De igual forma, Metrolínea tiene establecidos indicadores de gestión para medir la respuesta oportuna a las PQRS recibidas y se realizan reuniones trimestrales para analizar las PQRS más frecuentes y repetitivas para tomar acciones correctivas que permitan disminuir la inconformidad en la comunidad.



El segundo mecanismo de control de la información primaria, consiste precisamente en las actividades propias que realiza el proceso gestión documental en cuanto al control de la correspondencia enviada y recibida. Para ello, se estableció un procedimiento que permite orientar al personal responsable de las ventanillas de correspondencia en la gestión eficiente de la correspondencia. De igual forma, el proceso en sus actividades realiza seguimiento a los registros de la correspondencia recibida y enviada para verificar su oportuna radicación, distribución y control.

#### **7.2.2.1 Información Secundaria**

Para dar cumplimiento al elemento de información secundaria, en **Metrolínea S.A.** se diseñó al igual que para la información primaria una matriz que describe por cada proceso, la información que se genera, a quien la informa y el medio de cómo la informa. A continuación se presenta un ejemplo de la matriz de información secundaria para el proceso de soporte legal y jurídico:

Figura 17. Matriz de información secundaria para los procesos de **Metrolínea S.A.**

INFORMACIÓN PRIMARIA SECUNDARIA POR PROCESOS			
INFORMACIÓN SECUNDARIA			
PROCESOS	QUE INFORMA	A QUIEN INFORMA	COMO INFORMA
Soporte Legal y jurídico	Reporte de contratos legalizados mensualmente	CISE	Medio magnético por internet
	Reporte de contratos legalizados mensualmente	Procuraduría	Magnético y físico
	Contrataciones obligatorias que deban publicarse en la página Web o portal único de contratación	Presidencia de la República programa de transparencia	Páginas electrónicas
	Cambios en los procedimientos de contratación	Todos los procesos	Circulares, capacitación
	Compromisos de los comités de Archivo	Comité de Archivo	Actas de reunión
	Convenios Interadministrativos	Partes Interesadas	Convenios
	Avances, indagaciones, investigaciones y evaluaciones sobre procesos disciplinarios	Procesos Internos	Físico
	Compromisos, decisiones obtenidas en las reuniones de Junta Directiva	Junta Directiva	Actas de Junta Directiva
	Respuestas a las peticiones, quejas, reclamos y derechos de petición	Comunidad y partes interesadas	Correo electrónico
	Evaluación de la Gestión de la entidad.	Gerencia y Control Interno	Informes físicos.
	Pruebas y correspondencia sobre acciones de tutela	Entes Jurídicos y legales	Oficios
Actos administrativos	Todos los procesos y comunidad	Página web, escrito	

Fuente: Matrices de Información primaria y secundaria, Metrolínea S.A. 2008

Para controlar la información secundaria de la entidad, se estableció en una de las actividades del proceso Gestión Documental, realizar seguimiento a los archivos de gestión, para verificar el grado de veracidad de la información, el estado de los documentos, los controles a los contratos en cuanto a la forma de archivar los documentos que lo conforman, la ubicación de los archivos, etc., para garantizar que la información generada esté disponible siempre para consulta o envío. De igual forma, en el procedimiento antes mencionado “control de la correspondencia enviada y recibida”, establece actividades de control a la información enviada por la entidad a las diferentes partes interesadas.

Las matrices de información primaria y secundaria están consignadas en el Manual de Calidad y operación. .. véase anexo 1...

### 7.2.2.3 Sistemas de información

Para desarrollar éste elemento de control se realizó un diagnóstico para identificar los sistemas de información existentes en la entidad, obteniendo la siguiente tabla:

Tabla 7 Relación de los sistemas de información de **Metrolínea S.A.**

Nombre de sistema de información	Objetivo	Quienes participan (utilizan)
<i>Intranet</i>	<p>Permite la divulgación de los documentos del Modelo estándar de control interno y el sistema de gestión de calidad a través del mapa de procesos.</p> <p>Permite la elaboración de cartas, memorandos y remisorios.</p> <p>Permite la divulgación de actividades, foros e información general.</p>	Todo el personal
<i>Software contable</i>	Permite llevar la contabilidad de la entidad, expedir los Certificados de disponibilidad presupuestal, los registros presupuestales, liquidación de nómina y gestión de pagos.	Proceso Gestión Financiera
<i>Página WEB</i>	<p>Permite la recepción las peticiones, quejas, reclamos, derechos de petición y sugerencias.</p> <p>Permite la divulgación de información a la comunidad sobre el funcionamiento del SITM y la entidad.</p> <p>Permite la conocer las expectativas y dudas sobre el funcionamiento del SITM y la construcción de las obras.</p> <p>Permite la divulgación del los términos de referencia necesarios para la contratación</p>	La comunidad y todos los procesos
<i>Correo electrónico interno</i>	Permite la comunicación e información a todo el personal en temas de interés general o particular.	Todo el personal
<i>Docuadmin</i>	Permite la administración de los documentos a través del scanner de los documentos que ingresan al archivo central.	Proceso Gestión documental
<i>Documail</i>	Permite controlar la correspondencia que ingresa y sale de la entidad y su distribución a nivel interno.	N.A. Existe pero no está en funcionamiento

Fuente: Autor

El seguimiento y control de éstos software es realizado por el Ingeniero de Sistemas, quién en su proceso Gestión de sistemas, tiene las funciones y políticas de velar por su actualización y buen funcionamiento de los sistemas de información. De igual forma para garantizar el máximo aprovechamiento del nuevo software docuadmin y

documail, se estableció un plan de mejoramiento que consiste en solicitar asesoría y capacitación para el personal del proceso gestión documental y auxiliares administrativos y permitir el desarrollo y utilización de éstos sistemas lo más pronto posible.

### **7.2.3 Componente de Comunicación**

El componente de Comunicación lo conforman tres elementos de control: comunicación organizacional, Comunicación informativa y medios de comunicación, los cuales pretender establecer mecanismos de control para garantizar una adecuada difusión de la información con la comunidad, funcionarios y partes interesadas, sobre la gestión, políticas, decisiones, estratégicas, y proyectos hacia los cuales se enfoca la entidad, a través de medios de comunicación estructurados y planeados para hacer llegar oportuna y efectivamente la información.

En los resultados del diagnóstico se obtuvo que el componente de Comunicación estaba en un nivel adecuado, debido básicamente al Proceso de apoyo Prensa y Comunicaciones con en el que cuenta la entidad. El líder de éste procesos se encarga de coordinar las comunicaciones con los medios de comunicación, de realizar las veedurías ciudadanas, de mantener informada a la comunidad del proyecto SITM, actualizar la página y valorar la información que recibe de la comunidad.

Es por eso que para fortalecer aún mas dicho proceso y darle cumplimiento a los lineamientos establecidos por el MECI 1000:2005, En **Metrolínea S.A.** se construyó el *Manual de Comunicaciones* que reúne todos los lineamientos necesarios para asegurar la divulgación la información a nivel interno y con la comunidad.

Dicho manual reúne elementos como:

- ¿Qué es la comunicación?
- Elementos de la comunicación
- Formas de comunicación
- El mapa de públicos
- La comunicación informativa o interna
  
- Dirección y sentido

- Plan de comunicación Interna
  
- La comunicación Externa
  - Comunicación a través del diseño
  - Comunicación a través de la página Web
  - **Rendición de cuentas a la comunidad**

De igual forma se elaboró el Manual de Políticas de Comunicación pública, el cual pretende “institucionalizar la comunicación dentro de METROLÍNEA S.A. como un eje estratégico y por consiguiente transversal a su estructura organizacional y a la manera como le dan cumplimiento al principio constitucional de publicidad y la figura de rendición de cuentas a la sociedad.

El propósito y la finalidad del Manual de políticas de Comunicación Pública Organizacional se deriva de la naturaleza misma del Estado, que es, finalmente, la naturaleza de sus entidades y se encuadran en el fortalecimiento de lo público como vocación y razón de ser del Estado Social de Derecho.

Por lo tanto el objetivo del Manual de políticas de Comunicación Pública es construir en la cultura organizacional de Metrolínea S.A. el imaginario del sentido de lo público y de la función del Estado como administrador de lo público. Y la finalidad del Modelo de Comunicación Pública esta encaminada a introducir en la cultura organizacional de la entidad la noción de que administrar lo público significa generar confianza en el Estado.

### **7.3 SUBSISTEMA CONTROL DE EVALUACIÓN**

#### **7.3.1 Componente de Autoevaluación**

El componente de Autoevaluación tiene como objetivo establecer mecanismos de seguimiento a los elementos de control de los subsistemas Control de Estratégico y Control de Gestión, a través de la Autoevaluación del control y Autoevaluación de la

gestión. Se explica el diseño y desarrollo de cada uno de éstos elementos a continuación:

#### **7.3.1.1 Autoevaluación del control**

La Autoevaluación del control, permite medir el grado de cumplimiento individual de los componentes y elementos del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Según el diagnóstico, **Metrolínea S.A.**, no contaba con metodologías e instrumentos que le permitieran dar cumplimiento a éste elemento. Es por esto que se diseñó la Guía para la Autoevaluación de Control MCG-GU-03, que orienta al Jefe de Control Interno y al Comité MECI-CALIDAD para en la aplicación de las encuestas de Autoevaluación, estableciendo una periodicidad de tres veces al año y utilizando el cuestionario definido en el Manual para la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

#### **7.3.1.2 Autoevaluación de la Gestión**

La Autoevaluación de la Gestión es un elemento de control, que permite efectuar seguimiento a la Gestión de la Entidad a través de la medición y análisis de los indicadores estratégicos y por procesos que se diseñaron en el Subsistema de Control de Gestión. **Metrolínea S.A.** no contaba con mecanismos efectivos para conocer los resultados cuantitativos generales de la Gestión de la entidad, por lo tanto, en el Proceso Planeación Corporativa, se diseñó la Guía para la Formulación y Autoevaluación de la Gestión, que orienta al personal en la definición de los indicadores y además establece el mecanismo de seguimiento a los mismos, el cual consiste en presentar los resultados obtenidos de los indicadores al Jefe de Control Interno para que él los presente al Comité MECI-CALIDAD para su respectivo análisis.

## 7.3.2 Evaluación Independiente

### 7.3.2.1 Evaluación del Sistema de Control Interno

“La Evaluación Independiente es el examen autónomo del Sistema de Control Interno y de las acciones llevadas a cabo por una entidad pública para dar cumplimiento a sus planes, programas, proyectos y cumplimiento de objetivos que realiza el Jefe de Control Interno o personas que no están directamente involucradas en la operación diaria y cotidiana de la entidad pública, presenta como características la independencia, la neutralidad y la objetividad.

La Evaluación Independiente de Control Interno es conversacional, en tanto su alcance y asuntos abordados demandan de quien la realiza, una conversación frecuente y oportuna durante todo el proceso de evaluación y en mayor medida, en el desarrollo de sus observaciones y recomendaciones, con el objeto de lograr aceptación y compromisos concretos con las personas responsables en la Entidad; Constructiva pues se espera que sus resultados agreguen valor al proceso, al área auditada y a la entidad de tal forma que en consideración a la Cadena de Valor, puedan repercutir en el mejoramiento de la gestión y la obtención de los resultados que persigue la institución pública. La Evaluación Independiente favorece la Autogestión, al informar oportunamente al nivel directivo sobre cualquier situación o riesgo que afecte el cumplimiento de los objetivos institucionales, en tanto permite tomar las acciones necesarias para corregir o prevenirlos y la Autorregulación, en la medida que genera decisiones de política, consensos y normativas que rigen en toda la organización”<sup>4</sup>.

Para **Metrolínea S.A.** se diseñó una guía para la *Evaluación del sistema de control interno del modelo estándar de control interno*, la cual establece orientaciones claras para aplicar la Encuesta Referencia que emite el DAFP anualmente para evaluar el grado de implementación de cada uno de elementos de control. De igual forma se establecen lineamientos para el análisis de los resultados y la formulación de planes de mejoramiento que permitirán mejorar los elementos de control que obtuvieron una calificación de insuficiente e insuficiente crítico.

---

<sup>4</sup>. Tomado de:

[www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/picolo/Unidad\\_2/C\\_evaluacion%20gestion/C\\_1\\_autoevaluacion/C\\_1\\_2\\_autoeva%20gestion/U2\\_C\\_1\\_2\\_lectura.htm](http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/picolo/Unidad_2/C_evaluacion%20gestion/C_1_autoevaluacion/C_1_2_autoeva%20gestion/U2_C_1_2_lectura.htm)

### 7.3.2.2 Auditorias Internas

El objetivo de las auditorias internas es emitir juicios fundados a partir de evidencias sobre el grado de cumplimiento de los objetivos, los planes, los programas y los proyectos así como sobre irregularidades o errores presentados en la operación de la entidad, apoyando a la dirección en la toma de decisiones necesaria a corregir las desviaciones, sugiriendo las acciones de mejoramiento correspondientes.

Para darle cumplimiento a este elemento de Control en **Metrolínea S.A.** se fortaleció el procedimiento de Auditorias Internas que existía gracias al Sistema de Gestión de Calidad, al cual se le incluyó las actividades de verificación del Modelo Estándar de Control Interno a través de las siguientes auditorias:

- **Auditoria de Cumplimiento:** Verifica la adherencia de la entidad a las normas constitucionales, legales, reglamentarias y de autorregulación que le son aplicables.
- **Auditoria Organizacional:** Es el proceso mediante el cual se evalúa y monitorea el desempeño de los sistemas gerenciales de la entidad. Evalúa el logro de los objetivos misionales.
- **Auditoria de Gestión y Resultados:** Es la evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de la entidad con el fin de determinar el grado de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos; la creación y confiabilidad de los sistemas de información y control. Si los resultados obtenidos son los previamente establecidos en los diferentes planes y proyectos y si la rendición de cuentas de sus actuaciones, se ha cumplido razonablemente de acuerdo a la responsabilidad conferida.

La Auditoría de Gestión y Resultados puede llegar a enfatizar cinco tipos de Auditoría:

- **Auditoría Interna de Calidad:** Es la revisión de los procesos de una organización realizada por un funcionario de la empresa o persona externa contratada para que la realice y consiste en un proceso sistemático,



independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

- **Auditoría a Sistemas de Información.** La cual provee la seguridad que la infraestructura de la información tecnológica, cuenta con controles y seguridades adecuados mediante la confirmación a la existencia de tales controles dentro de sistemas existentes, así como durante el diseño e implementación de nuevos sistemas.
- **Auditoría Financiera.** Examina los registros de las operaciones de carácter económico normalmente ya ejecutadas. El informe resultante de la Auditoría Financiera por lo general expresa un pronunciamiento u opinión sobre la razonabilidad del contenido y presentación de la información financiera de la Entidad a una fecha determinada y de los estados e informes contables de la entidad pública.
- **Auditorías Especiales.** Usualmente comprenden el examen de componentes específicos de un proceso, operación, plan, programa, proyecto y/o áreas administrativas responsables las cuales pueden incluir investigaciones especiales que se pueden originar por solicitud de la gerencia, comités, o información recibida de servidores públicos o ciudadanos.
- **Auditorías de Seguimiento.** Su propósito es establecer e informar, si las observaciones y recomendaciones contenidas en los PLANES DE MEJORAMIENTO han sido tenidas en cuenta e implementadas en su oportunidad y el efecto de la misma en una mejor administración de la entidad pública y el cumplimiento de sus objetivos.

De igual forma, se mejoró el formato para la programación de auditorías, para que permitiera incluir la planeación de las demás auditorías diferentes a las internas. El proceso de auditorías internas en la entidad es realizado por Strategika Ltda., aunque al interior de la entidad se encuentran formados cuatro funcionarios como auditores internos, éstos solo han participado como observadores, toda vez, que el numero de horas acumulado como auditores los clasifican en esta categoría. A futuro, serán ellos mismos quienes se conviertan en Auditores líderes y realicen dicho proceso.

### **7.3.3 Planes de Mejoramiento**

Los planes de mejoramiento son el comienzo y fin del ciclo de mejoramiento continuo, permitiendo establecer acciones de mejora según los resultados obtenidos de las Autoevaluaciones de control, Autoevaluaciones de gestión, Evaluaciones del sistema de control interno y hallazgos de las Auditorías internas. Por lo tanto se creó y aprobó la Guía para la formulación de Planes de Mejoramiento MGC-GU-02, que contempla lineamientos para definirlos a nivel individual, funcional e institucional. De igual forma establece responsables de la formulación y seguimiento de los mismos.

Anteriormente en la entidad se formulaban “planes de mejora” y “acciones de mejora” los primeros se utilizaban toda vez que la entidad necesitara reforzar algún proceso las y las últimas para definir las acciones que respondería a las observaciones realizadas en las auditorías internas. Por lo tanto, para dar cumplimiento al MECI y a la NTC ISO 9001:2000, se utilizará un solo formato, el del Plan de Mejoramiento, el cual permitirá evidenciar las acciones a seguir para mejorar las observaciones y aspectos débiles detectados en las auditorías, al igual que por los resultados de las evaluaciones de autocontrol y autogestión y por último permitirá definir planes de mejora que los procesos definan preventivamente o para fortalecer el proceso.

#### **7.4 NORMOGRAMA**

Para construir el normograma de la entidad, se identificó la normatividad por cada proceso y se incluyó en la caracterización en los requisitos legales. Adicionalmente se realizó una tabla para relacionar la normatividad, su explicación y los artículos que le aplican al proceso.

Se definió que el Jefe de control interno, es el responsable de realizar el seguimiento al cumplimiento de la normatividad por procesos, en sus auditorías de cumplimiento que debe realizar. De igual forma en las auditorías internas y externas se verifica el desarrollo de las leyes, decretos y resoluciones aplicables a cada proceso.

Ver anexo 2. Normograma

## 7.5 PRODUCTOS DE LA ETAPA DEL DISEÑO DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO

Tabla 8 Entregables del Modelo Estándar de Control Interno.

ENTREGABLES DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECI 1000:2005		
SUBSISTEMA - COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	ENTREGABLES
1. CONTROL ESTRATÉGICO 1.1. Ambiente de Control	Acuerdos Compromisos y protocolos éticos	Código de Ética Acto administrativo de adopción Protocolo Ético
	Desarrollo del personal	Manual de inducción Procedimiento de Gestión Humana ajustado Manual de Bienestar Social Plan Institucional de Formación, capacitación y reinducción - Formato Clima Organizacional  Formatos ajustados de: - Entrevista del Personal - Formato eficacia de las capacitaciones
	Estilo de Dirección	Código de Buen Gobierno Guía de revisión por la gerencia ajustada al MECI 1000:2005
1. CONTROL ESTRATÉGICO 1.2. Direccionamiento Estratégico	Planes y Programas	Planeación estratégica a 5 años Proyectos y planes de acción
	Modelo de Operación por procesos	Mapa de Procesos Ajustado Caracterización de los procesos ajustadas con las actividades y requisitos del MECI 1000:2005
	Estructura Organizacional	Estructura Organizacional Ajustada Manual Específico de Funciones y Competencias para empleados públicos y trabajadores oficiales.

Tabla 4. (Continuación)

ENTREGABLES DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECI 1000:2005		
SUBSISTEMA - COMPONENTE	ELEMENTOS DE CONTROL	ENTREGABLES
1. CONTROL ESTRATÉGICO 1.3 Administración del Riesgo	Contexto Estratégico	Manual de administración de Riesgos Mapa de Riesgos
	Identificación de Riesgos	
	Análisis de Riesgos	
	Valoración de Riesgos	
	Políticas de Administración de Riesgos	
	Políticas de Operación	Políticas de Operación por proceso
2. CONTROL DE GESTIÓN 2.1 Actividades de Control	Procedimientos	Procedimientos y manuales por procesos ...ver tabla 2...
	Controles	Controles por cada procesos para mitigar los riesgos
	Indicadores	Indicadores de Gestión a nivel Estratégico y operativo
	Manual de Procedimientos	Manual de Procedimientos (Sistema Intranet)
2. CONTROL DE GESTIÓN 2.2 Información	Información Primaria	Matriz de información primaria por procesos Guía para medir la satisfacción del cliente
	Información Secundaria	Matriz de información secundaria por procesos Procedimiento control de correspondencia Guía de gestión documental Manual de políticas, normas y procedimientos de archivo
	Sistemas de Información	Manual de usuario de los sistemas de información como: Documin, Docuadmin, Intranet
2. CONTROL DE GESTIÓN 2.3 Comunicación Pública	Comunicación Organizacional	Manual de Comunicaciones
	Comunicación informativa	Manual de Políticas de comunicación Pública
	Medios de Comunicación	
3. CONTROL DE EVALUACIÓN 3.1 Autoevaluación	Autoevaluación de Control	Guía de Autoevaluación al control Guía para la formulación y Autoevaluación a la Gestión Encuestas
	Autoevaluación de Gestión	
3. CONTROL DE EVALUACIÓN 3.1 Evaluación Independiente	Evaluación del Sistema de Control Interno	Guía para la evaluación Independiente de Control Interno
	Auditorias Internas	Procedimiento de auditorias internas para el Modelo Estándar de Control
3. CONTROL DE EVALUACIÓN 3.3 Planes de Mejoramiento	Plan de Mejoramiento Institucional, funcional e individual	Guía para la elaboración de Planes Formato plan de mejoramiento

Fuente: Autor

## **7.6 DISEÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECI 1000:2005**

El diseño de la implementación del Modelo Estándar de Control Interno consistirá capacitaciones, sensibilizaciones, socializaciones, estrategias de comunicación, evaluaciones y auditorías las cuales se explican a continuación:

- **Capacitación, socialización y sensibilización**

A través de capacitaciones y socializaciones se pretende enseñar a los funcionarios los fundamentos del Modelo Estándar de Control Interno, presentar los documentos, políticas, proyectos y planes diseñados para el modelo y la forma de implementarlos para darle cumplimiento a los elementos de control. En las capacitaciones se profundizará al personal en la importancia de poner en práctica los principios del MECI que son Autocontrol, Autorregulación y Autogestión.

Para poner en práctica el Sistema de Control Interno, es necesario realizar jornadas de sensibilización al personal, que permita concientizarlo de la importancia de establecer el Modelo de Control para la entidad a través del compromiso, dedicación y responsabilidad de aplicar los documentos y políticas de control establecidas.

- **Estrategias de Comunicación**

Las estrategias para divulgar las políticas, documentos, proyectos y metodologías establecidas para el MECI, consistirán en material de papelería, intranet, correos electrónicos, carteles y reuniones semanales con el personal.

- **Evaluación y Auditorías**

Para verificar la eficacia en la implementación del MECI en **Metrolínea S.A.** se realizarán evaluaciones de autocontrol, autogestión y auditorías internas que permitan conocer el avance y las propuestas de mejora que requiera el Sistema para su mantenimiento y continuidad.

## **8. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO**

### **MECI 1000:2005**

La etapa de implementación tiene como objetivo poner en práctica el Modelo Estándar de Control Interno, a través de la divulgación y ejecución de los documentos, formatos, políticas, proyectos y controles establecidos por el MECI 1000:2005 para la entidad.

#### **8.1 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

Las actividades a desarrollar para el éxito de la Implementación se definieron en la Etapa de Diseño del capítulo 7 numeral 7.4 Diseño para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno.

##### **8.1.1 Capacitación y Socialización**

Se realizaron 17 jornadas con el personal de **Metrolínea S.A.** dos de ellas para sensibilizar al personal en la importancia de ver el Modelo Estándar de Control Interno como una herramienta de control que fortalece la Gestión de la entidad y el resto de jornadas consistieron en capacitar al personal en los Subsistemas de Control y construir y socializar los documentos, políticas, proyectos y controles del MECI 1000:2005.

En la entidad, se institucionalizó un día a la semana en un tiempo de una hora y media, para dedicarlo al MECI, llamándolo REUNIONES MECI-CALIDAD. Dichos espacios permitieron al personal interiorizar, conocer y aceptar al MECI como un Sistema de control indispensable para mejorar las actividades de la entidad.

Los temas que se trataron en éstas reuniones fueron los siguientes:

- **Capacitaciones en los Fundamentos del MECI 1000:2005**
  - Subsistema de control Estratégico
  - Subsistema Control de Gestión

- Subsistema Control de Evaluación
- Metodología de la Planeación Estratégica
- Metodología para la identificación de riesgos
  
- **Socializaciones**
  
- Construcción y socialización del Código de ética
- Construcción y socialización del Código de buen gobierno
- Socialización del Manual de Bienestar Social
- Socialización Planeación Estratégica e indicadores
- Socialización Políticas de operación
- Normograma
- Metodología Planes de Mejoramiento
- Comunicación e Información
- Preparación a las Auditorías Internas
- Jornada de principios del MECI y valores éticos

Las capacitaciones, socializaciones y sensibilizaciones ofrecidas al personal, se trabajaron a través de charlas, solución de preguntas, comentarios, contando siempre con la participación del personal en cuanto a las vivencias propias en el desarrollo de las actividades de los procesos. Estas jornadas estaban acompañadas de actividades lúdicas, penitencias, refrigerios y videos. Al finalizar cada jornada se pasaba la lista de asistencia para dejar evidencia de los asistentes.

La alta dirección siempre estuvo comprometida con las Jornadas del MECI para garantizar la permanencia y continuidad del proceso.

### **8.1.2 Estrategias de Comunicación**

Las estrategias de comunicación utilizadas para divulgar las reuniones del MECI, las decisiones tomadas, las políticas, noticias y documentos realizados, fueron a través de correos electrónicos, carteles para el puesto de trabajo, se estableció un Espacio en el Boletín Interno y principalmente la INTRANET.



En la siguiente figura se presenta el ejemplo del anuncio de la reunión de MECI-CALIDAD, el cual era ubicado en las carteleras principales de cada dependencia.

Figura 18. Cartel de información a la reunión MECI-CALIDAD



Fuente: Autor

Los medios comunicación anteriormente mencionados estaban acompañados de reuniones con los líderes y participantes de los procesos para construir documentos, aclarar dudas, revisar políticas o controles establecidos. De igual forma a través de los Comités MECI-CALIDAD, se aprobaban los documentos, se revisaba la planeación estratégica, se definían responsables y actividades para garantizar el cumplimiento del Modelo Estándar de Control Interno.

### 8.1.3 Realización de Evaluaciones y Auditorias

- **Evaluación Independiente de Control Interno**

Para verificar la eficacia de los elementos de control se realizó la Evaluación del Sistema de Control Interno aplicando la Encuesta Referencial del DAFFP, que permite conocer el grado de implementación de cada elemento de control y por ende de cada Componente y Subsistema.

Dicha encuesta fue aplicada a cinco cargos de la entidad, según los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP):

Directora Administrativa y Financiera, Ingeniero de Sistemas, Secretario General, Contadora, Jefe de Control Interno.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación gráficamente.

Tabla 9. Resultados de la Evaluación Independiente de Control Interno



[Regresar](#)

[Ir a Informe Ejecutivo](#)

Resultado Consolidado Avance en la Implementación del MECI			
No.	Elemento	Puntaje	Interpretacion
1	Elemento 1	100	ADECUADO
2	Elemento 2	100	ADECUADO
3	Elemento 3	98.3	ADECUADO
4	Elemento 4	100	ADECUADO
5	Elemento 5	100	ADECUADO
6	Elemento 6	100	ADECUADO
7	Elemento 7	100	ADECUADO
8	Elemento 8	100	ADECUADO
9	Elemento 9	100	ADECUADO
10	Elemento 10	100	ADECUADO
11	Elemento 11	100	ADECUADO
12	Elemento 12	91	ADECUADO
13	Elemento 13	100	ADECUADO
14	Elemento 14	100	ADECUADO
15	Elemento 15	100	ADECUADO
16	Elemento 16	100	ADECUADO
17	Elemento 17	89.8	ADECUADO
18	Elemento 18	100	ADECUADO
19	Elemento 19	100	ADECUADO
20	Elemento 20	100	ADECUADO
21	Elemento 21	95.8	ADECUADO
22	Elemento 22	100	ADECUADO
23	Elemento 23	99.1	ADECUADO
24	Elemento 24	100	ADECUADO
25	Elemento 25	100	ADECUADO
26	Elemento 26	100	ADECUADO
27	Elemento 27	100	ADECUADO
28	Elemento 28	100	ADECUADO
29	Elemento 29	100	ADECUADO

No.	Componente	Puntaje	Interpretacion
1	Componente 1	298.3	ADECUADO
2	Componente 2	300	ADECUADO
3	Componente 3	500	ADECUADO
4	Componente 4	491	ADECUADO
5	Componente 5	289.8	ADECUADO
6	Componente 6	295.8	ADECUADO
7	Componente 7	199.1	ADECUADO
8	Componente 8	200	ADECUADO
9	Componente 9	300	ADECUADO

No.	Subsistema	Puntaje	Interpretacion
1	Subsistema 1	1098.3	ADECUADO
2	Subsistema 2	1076.6	ADECUADO
3	Subsistema 3	699.1	ADECUADO

No.	Puntaje Total del Sistema	Puntaje	Interpretacion
1	Puntaje Total Sistema MECI	2874	ADECUADO

Fuente: Aplicativo Departamento Administrativo de la Función Pública

Los resultados anteriores concluyen que el Sistema de Control Interno, se encuentra en una escala Satisfactoria, obteniendo en un total 2974 puntos de 3000. Por lo tanto esta valoración quiere decir que el Modelo Estándar de Control Interno, ha sido interiorizado, comprendido y puesto en marcha por todos los funcionarios de la entidad.

- **Autoevaluación del Control**

La Autoevaluación del Control consistió en aplicarles a todo el personal de la entidad la el cuestionario establecido en el Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno. Dicho cuestionario permite conocer el nivel de implementación y asimilación del MECI a nivel de todo el personal.

La aplicación del cuestionario se realizó en una de las Jornadas MECI-CALIDAD, en conjunto con todo el personal, el Jefe de control Interno y la Coordinadora de Calidad, acompañaron al personal en las preguntas, dudas e inquietudes al respecto.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 10. Resultados de la Evaluación del Autocontrol

<b>Componente</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Interpretación</b>
Ambiente de Control	4,72	Satisfactorio
Direccionamiento Estratégico	4,72	Satisfactorio
Componente de Dirección	4,6	Satisfactorio
Componente de Información	4,4	Satisfactorio

Fuente: Autor

- **Auditorias Internas**

En lo corrido del año 2008, se realizó una auditoria interna por parte de STRATEGIKA LTDA., para:

- Determinar el grado de conformidad del SGC con los criterios de establecidos en la norma ISO 9001:2000 y MECI 1000:2005
- Evaluar la capacidad del SGI para asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente, legales y reglamentarios del producto.
- Evaluar la eficacia del sistema de gestión Integrado para lograr los objetivos Especificados.
- Identificar mejoramientos potenciales en el SGC y el Sistema de control Interno

Por parte de ICONTEC, se desarrolló la primera auditoria de seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad. Aclarando que el MECI estuvo siempre integrado al SGC, debido a que todos los documentos creados, políticas y controles se establecieron en cada uno de los procesos, por lo tanto, en las caracterizaciones, se encuentran evidenciadas las actividades, normatividad, controles, documentos, entre otros, que establecía el MECI 1000:2005. Por lo tanto esta auditoria permitió de igual manera medir la eficacia y cumplimiento del Sistema de Control Interno.

En el período comprendido de enero a mayo de 2008, estuvo presente la Contraloría General de la república, realizando su auditoria anual concurrente, la cual verifica el grado de cumplimiento de la normatividad, transparencia y eficiencia de la gestión de la entidad.

Esta serie de auditorias y evaluaciones, permitieron conocer el grado de cumplimiento en el que se encuentra el Sistema de Gestión Integrado y en términos generales los procesos y el Modelo Estándar de control Interno, se encuentra en un nivel satisfactorio, implementando cada uno de los elementos de control y realizando las mejoras correspondientes para asegurar el éxito del Modelo.

## 9. VALOR AGREGADO

La práctica empresarial permite adquirir una experiencia laboral que le ayuda a despegar y animarse continuamente por mejorar y crecer profesionalmente. De igual forma le permite conocer las habilidades y capacidades que tiene para explotar y que en cierta forma le facilitan entregar a la empresa no solo el cumplimiento de los objetivos sino mejoras que ayudan al crecimiento y fortalecimiento de la entidad. Considerando lo anterior se presentan las actividades adicionales de la práctica empresarial realizadas en **Metrolínea S.A.**

- **Manejo de la Intranet documental**

Desde el comienzo de la práctica se lideró el manejo y control de la Intranet, debido a que no existía una persona encargada de dicha labor. Desde ese momento la Intranet aumento su tasa de uso, debido a las constantes campañas para que el personal utilizara los documentos directamente de la Intranet. De igual forma, los documentos siempre estuvieron actualizados, las secciones de información, comunicaciones y foros se activaron, los funcionarios empezaron a ver a la intranet como el medio para enterarse de lo que acontecía en la Entidad.

- **Actividades de Control Interno**

Durante la trayectoria de la práctica empresarial, se ofreció un apoyo incondicional a la oficina de Control Interno, en la redacción de informes, aplicación de las evaluaciones emitidas por el Departamento administrativo de la función pública y formulación y seguimiento de los planes de mejoramiento a causa de los hallazgos encontrados por la Contraloría General de la República.

- **Actividades de planeación**

A raíz del ejercicio de Planeación estratégica que se realizó en la entidad, fueron encomendadas labores y participación en reuniones, para suministrar la información

necesaria para la elaboración del plan de desarrollo del municipio de Bucaramanga para el período 2008-2011.

- **Actividades de Recursos Humanos**

Considerando la congestión del proceso gestión administrativa de la entidad, fueron encomendadas algunas actividades de recursos humanos como la formulación del Plan institucional de formación y capacitación, gestión ante las entidades capacitadoras para darle cumplimiento al plan. Apoyo en la validación de los perfiles, en la pequeña reestructuración de la estructura organizacional entidad y en las evaluaciones de desempeño.

- **Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000**

A medida que se fue desarrollando el Modelo Estándar de Control Interno, se hizo necesario tomar el Sistema de Calidad existente y continuar con su mantenimiento y mejoramiento; por lo que me encomendaron dicha labor en cuestión de seguimiento a los registros, control de documentos, seguimiento a las acciones correctivas, preventivas y productos no conformes. Preparación de los procesos para las auditorias, definición y cálculo de indicadores, revisión de la dirección y reinducciones al personal en los temas fundamentales de la norma de calidad.

Cabe resaltar que todas las actividades desarrolladas en **Metrolínea S.A.** sirvieron para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Universidad, para conocer el funcionamiento de las entidades del estado, para aprender a interrelacionarse en un ambiente laboral y sobre todo haber sido partícipe de una empresa de gran impacto social, debido al Sistema Integrado de Transporte Masivo que se construye en la ciudad de Bucaramanga.

## CONCLUSIONES

Considerando los resultados del diagnóstico inicial que se realizó a **Metrolínea S.A.** los cuales mostraron valoraciones generalmente bajas en los elementos de control del Modelo Estándar de Control Interno, se puede concluir que se logró dar cumplimiento a cada uno de ellos, mostrando un avance significativo según los resultados de la Evaluación Independiente de Control Interno que realiza el DAFP, el cual valora el Modelo en una escala Satisfactoria de 2874 puntos de tres mil. Esto gracias al compromiso del personal, su disposición con las jornadas del MECI-CALIDAD, el apoyo constante por parte de la alta dirección para implementar el Sistema de control interno y poder responder oportunamente al decreto 2913 de 2008 del DAFP, el cual establece el plazo máximo hasta diciembre 8 del presente año.

Al finalizar el proceso se pudo apreciar que el personal asimiló muy bien los términos, funcionamiento y desarrollo del Modelo Estándar de Control Interno, apropiando una cultura de autocontrol, autorregulación y autogestión en cada una de sus actividades, mostrando un mayor compromiso y cultura de mejoramiento continuo que garantiza el mantenimiento del Sistema.

Aun así, es de saber que el Sistema de Control interno en paralelo con el Sistema de Gestión de Calidad, no pueden mantenerse solos, se necesita que se continúen con las capacitaciones, reuniones y socializaciones de las políticas, documentos y controles que puedan afectar el desarrollo de las actividades inicialmente establecidas y definidas en el modelo de operación por procesos.

El éxito del Modelo Estándar de Control Interno, permitió el desarrollo de herramientas importantísimas para el alcance de la visión y fortalecimiento de la misión de la entidad, contando con una Planeación estratégica bien estructurada que orienta el actuar de la empresa al cumplimiento de sus objetivos; de igual forma con la identificación clara de controles que permiten mitigar la ocurrencia de los riesgos, efectuar correctivos rápidamente y mantener la cultura de mejoramiento en los procesos. Un aspecto grande por resaltar, fue el fortalecimiento de la comunicación interna y con las partes interesadas de la entidad, a través de definiciones y puesta en marcha de políticas de comunicación, procedimientos y programas de veedurías ciudadanas y

conocimiento y medición de la satisfacción de la comunidad con el proyecto SITM y con la gestión de la entidad.



## RECOMENDACIONES

- Es indispensable que en Metrolínea S.A. se gestione rápidamente la contratación de un coordinador del MECI-CALIDAD, para que apoye el mantenimiento del Sistema de Gestión Integrado.
- Se requiere mayor compromiso por parte del personal del área de infraestructura, ya que su participación fue baja en las capacitaciones y reuniones programadas de MECI-CALIDAD.
- Se requiere mejorar y aprovechar la utilización del software docuadmin y documail para el control de la información y correspondencia respectivamente, ya que no existe nadie en la entidad que recuerde como se ponen en funcionamiento. Por lo tanto se recomienda mayor gestión por la alta dirección para capacitar al personal en el manejo de estas herramientas informáticas para mejorar la gestión documental de la entidad.
- Se recomienda continuar con las reuniones del MECI-CALIDAD semanales al personal, para que se mantengan los espacios de socialización de documentos, políticas, decisiones, inconvenientes, problemas y buscar entre todos soluciones encaminadas a mantener la cultura de autocontrol y autogestión en el personal.
- Se recomienda mejorar el rubro de las capacitaciones al personal, para ofrecer al personal jornadas de formación y capacitación que estén dirigidas a mejorar al productividad de cada uno de los procesos.
- Se recomienda mejorar los procesos de comunicación en cuanto a los resultados de la gestión, la satisfacción del cliente y las mejoras que se realicen al interior de la entidad.

## BIBLIOGRAFIA

- Modelo Estándar de Control Interno, MECI 1000:2005, Sistema de control interno para las entidades regidas por la ley 87 de 1993, República de Colombia, 2005.
- NTC ISO 9001:2000, Sistema de Gestión de Calidad
- NTC GP 1000:2004, Sistema de Gestión de Calidad para la gestión pública
- NTC 014:2007, Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación
- Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, USAID y Programa de rendición de cuentas Colombia, marzo, 2006.
- Guía metodológica para formulación del Plan Institucional de capacitación, DAFP, 2004.
- Guía de administración del riesgo, Tercera edición Bogotá , DAFP, abril 2006.
- Instructivo para el ajuste del manual específico de funciones y de competencias laborales, Bogotá, DAFP, agosto, 2005.
- Cartilla Clima organizacional, Bogotá, DAFP, abril 2001
- Normograma aplicable al sector anexo al presente informe