

Artículo de investigación

**Efectos relevantes en el Macroproceso Gestión del  
Financiamiento de la Universidad de Antioquia con la  
implementación del Modelo Estándar de Control Interno  
MECI 1000:2005**

***Isaac Bello Salcedo***  
isaac.bellos@hotmail.com

***Fary Segura Urrego***  
f\_segurau@hotmail.com

***David Gutiérrez Gil***  
dagugil@hotmail.com

- 2 | Efectos relevantes en el Macroproceso Gestión del Financiamiento de la Universidad de Antioquia con la implementación de Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005.

**EFFECTOS RELEVANTES EN EL MACROPROCESO GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECI 1000:2005**

Isaac Bello Salcedo  
isaac.bellos@hotmail.com

Fary Segura Urrego  
f\_segurau@hotmail.com

David Gutiérrez Gil  
dagugil@hotmail.com

**Asesor Metodológico:**

Carlos Mario Ospina Zapata  
cmospina@economicas.udea.edu.co

**Asesor Temático:**

Jaime Obando Cárdenas  
obando.jaime@gmail.com

## **RESUMEN**

El Control Interno está concebido desde la Constitución Política de 1991, que tuvo en cuenta incorporarlo como un instrumento que aportara al logro de los objetivos, metas y propósitos de todas las entidades del Estado. Mediante la expedición del Decreto 1599 de 2005 se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 con el fin de determinar la estructura necesaria para establecer, documentar y mantener el Sistema de Control Interno Estatal.

La Universidad de Antioquia dando cumplimiento a la Ley, mediante Resolución Rectoral 27137 del 15 de diciembre de 2008 declara diseñado e implementado el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Pero la implementación no termina ahí, continúa la evaluación permanente de éste, por lo que es preciso evaluar que el propósito de eficiencia e impacto para el cual fue diseñado se cumpla, por ello cobra importancia el poder establecer los principales efectos que ha generado éste en los procesos de la Universidad.

## **PALABRAS CLAVES**

Control Interno, Gestión del financiamiento, Universidad Pública, Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, elementos del control interno, Macroproceso

## **EFFECTOS RELEVANTES EN EL MACROPROCESO GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECI 1000:2005**

### **INTRODUCCIÓN**

Los efectos relevantes en el Macroproceso Gestión del Financiamiento de la Universidad de Antioquia con la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, nace como propósito de determinar que elementos del control interno asociados a este Macroproceso han presentado cambios a partir de la declaratoria del diseño e implementación de este Modelo el 15 de diciembre de 2008, y determinar si esos cambios han producido efectos que contribuyan al control en el cumplimiento efectivo de todos sus objetivos institucionales.

El problema surge a partir de la inquietud de conocer una vez implementado el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 en una institución pública de Educación Superior como la Universidad de Antioquia, que se ha visto exhortada con el problema de la financiación en Colombia, si el Sistema de Control Interno cumple con la función de establecer las políticas y mecanismos de prevención, control, evaluación y mejoramiento permanente, que se vea reflejado en una gestión más acertada y en el uso eficiente de los recursos.

El Mapa Orgánico de Procesos (MOP) de la Universidad de Antioquia consta de Macroprocesos operacionales y habilitadores, por medio del cual se da cumplimiento a su misión, visión y a sus lineamientos estratégicos. Entre los habilitadores se encuentra el de Gestión del Financiamiento, por lo que se pretende con esta investigación determinar los efectos más relevantes que se han dado en este Macroproceso a partir de la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005.

### **1. LA EDUCACIÓN SUPERIOR: UNIVERSIDADES, RETOS Y TRANSFORMACIÓN**

La Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de Educación Superior en Colombia la define como un:

*Proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional (Ley 30 de 1992, 1992).*

En Colombia existen tres tipos de Instituciones de Educación Superior (IES), las Instituciones Técnicas Profesionales, las Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas y las Universidades, diferenciándose básicamente por las

facultades que tienen para ofrecer programas. En este sentido, se podría inferir que las Universidades son instituciones de educación superior que posibilitan el desarrollo de las potencialidades del ser humano, facultadas legalmente para ofrecer programas de formación cualificada y propender el pleno desarrollo integral de sus estudiantes.

Desde sus fuentes de financiación, las Universidades pueden ser de dos tipos: privadas o públicas. Las primeras constituidas con patrimonio proveniente de particulares regidas por la Ley 30 de 1992; mientras que las segundas, son entes autónomos, con régimen especial, vinculadas al Ministerio de Educación Nacional en lo que tiene que ver con políticas y planeación, regidas por la misma Ley y cuya principal fuente de financiamiento corresponde a aportes del Estado, el cual puede ser de orden Municipal, Departamental o Nacional.

Para el caso que nos interesa en esta investigación, la Universidad de Antioquia se define como:

*Una institución estatal del orden departamental, que desarrolla el servicio público de la Educación Superior, creada por la Ley LXXI del 4 de diciembre de 1878 del Estado Soberano de Antioquia, organizada como un Ente Universitario Autónomo con régimen especial, vinculada al Ministerio de Educación Nacional en lo atinente a las políticas y a la planeación del sector educativo y al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología; goza de personería jurídica, autonomías académica, administrativa, financiera y presupuestal, y gobierno, rentas y patrimonio propios e independientes; se rige por la Constitución Política, la Ley 30 de 1992, las demás disposiciones que le sean aplicables de acuerdo con su régimen especial, y las normas internas dictadas en ejercicio de su autonomía (Artículo 1 del Acuerdo Superior 1 de 1994 del Consejo Superior de la Universidad de Antioquia, 1994).*

Escuchar en la actualidad que se requieren organizaciones competitivas, eficientes, con capacidad de liderazgo y preparadas para un mundo modernizado, no es algo nuevo y esta realidad no es ajena a las entidades del Estado. Las Universidades Públicas como entes descentralizados autónomos, pero que hacen parte del sector público, se ven abocadas a responder a los retos del entorno, a satisfacer las necesidades de sus usuarios y adaptarse a las nuevas realidades.

Por ello, la Universidad de Antioquia en su Plan de Desarrollo 2006-2016 “*Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de la regiones y del país*”, en su tema estratégico 5 Gestión Universitaria, plantea la necesidad de su modernización académico-administrativa que propicie una mayor coordinación y armonía de sus funciones misionales, que conlleve a procesos más efectivos, una mayor optimización de recursos y mejoramiento en la cultura de planeación. Atendiendo este propósito, en el Plan de Acción Institucional 2007-2009 se planteó como uno de sus programas la Modernización de la Estructura Administrativa, con tres objetivos básicos: 1. Diseñar y proponer un sistema de trabajo por procesos para la Universidad de Antioquia, 2. Desarrollar e implementar el Modelo Estándar de Control Interno MECI y 3. Diseñar e implementar un Sistema de Gestión de

Calidad con el fin de mejorar el desempeño de la Institución. Dándole continuidad en el Plan de Acción Institucional 2009-2012 mediante un objetivo de contribución denominado: Liderar el proceso de transformación organizacional universitaria, el cual hace parte del Objetivo estratégico 11, “Adoptar un modelo de gestión integral”.

De estos programas nace el proceso de transformación organizacional universitario que se viene desarrollando en la Universidad de Antioquia, la cual lo concibe como el conjunto de cambios necesarios en torno a su sistema de gestión, con varios niveles de maduración y que llega a toda su estructura organizacional (direccionamiento, gobierno, operación y cultura). En igual sentido, el Mapa Orgánico por Procesos (MOP) como representación gráfica de la estructura de los procesos que integran a la Universidad de Antioquia, el cual se empieza a implementar a comienzos del año 2011 conservando la esencia de los procesos institucionales a pesar de los cambios incorporados en el sistema de gestión, muestra los usuarios (internos, como externos) a los que van dirigidos los servicios o productos y los actores que participan en ellos, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos misionales, políticas, metas y actividades, de acuerdo a su razón de ser.

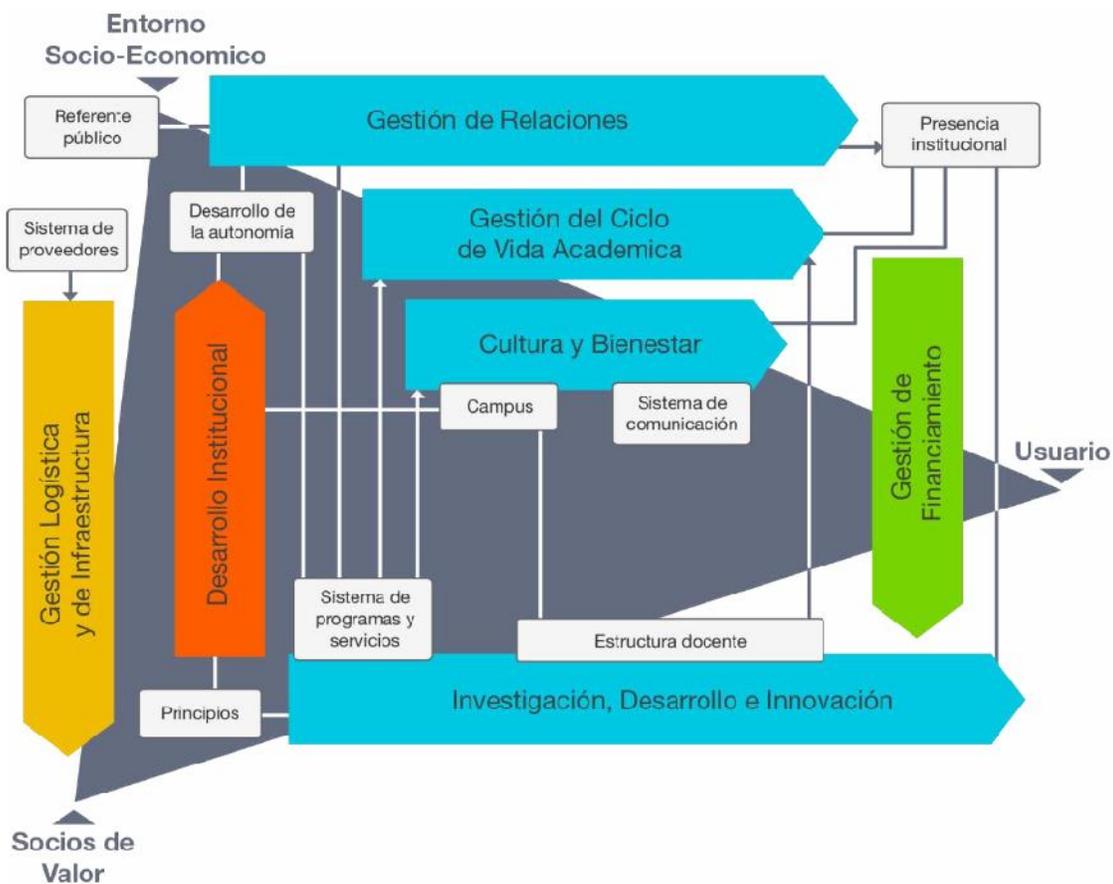


Ilustración 1 Mapa Orgánico de Procesos (MOP) de la Universidad de Antioquia. Fuente: Portal Universitario <http://www.udea.edu.co>

En la ilustración 1 se encuentra representado el Mapa Orgánico de Procesos (MOP) de la Universidad de Antioquia, el cual está conformado por cuatro Macroprocesos Operacionales (flechas horizontales) que son: Gestión de Relaciones, Gestión del Ciclo de Vida Académica, Cultura y Bienestar e Investigación, Desarrollo e Innovación. De igual manera, lo integra tres Macroprocesos Habilitadores (flechas verticales): Desarrollo Institucional, Gestión del Financiamiento y Gestión de Logística y de la Infraestructura. También se pueden ver las nueve áreas de articulación (rectángulos): Referente público, Sistema de proveedores, Presencia institucional, Desarrollo de la autonomía universitaria, Campus, Sistema de comunicaciones, Estructura docente, Principios y Sistema de productos y servicios y las líneas de articulación que muestran las relaciones entre los Macroprocesos.

A propósito de Macroprocesos, éstos son considerados como el conjunto de procesos que de forma sistemática contribuyen al logro de los objetivos institucionales. Se clasifican en operacionales (misionales) o habilitadores (de apoyo). Los Macroprocesos operacionales son aquellos que permiten hacer la transferencia hacia los usuarios de los productos y servicios. Y los Macroprocesos habilitadores son los que desarrollan todas las capacidades de los recursos que la organización requiere para gestionar su operación.

En la propuesta de MOP de la Universidad de Antioquia define el Macroproceso Gestión del Financiamiento como el “conjunto de procesos responsables de adoptar las decisiones que garanticen la viabilidad financiera de la Institución, así como de generar la información sobre los resultados alcanzados por la gestión institucional” (Universidad de Antioquia, 2011).

## 2. EL CONTROL INTERNO EN LAS UNIVERSIDADES

El concepto de Control Interno surge desde la Constitución Política de Colombia de 1991, que en su artículo 209 promulga “*La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley*”. De igual manera, continua en el artículo 269 “[...] *las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno de conformidad con lo que disponga la ley*”.

En desarrollo de estos dos artículos constitucionales, se expidió la Ley 87 del 29 de noviembre de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado. Entendiéndose, como control interno, según el artículo 1º de dicha ley:

*El sistema integrado por el esquema de organización y conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información*

*y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos (Ley 87 de 1993, 1993).*

Con la expedición del Decreto 1599 de 2005 del Departamento Administrativo de la Función Pública se adoptó 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 todas las entidades y agentes obligados conforme el artículo 5º de la Ley 87 de 1993.

El Modelo Estándar de Control Interno, más conocido como MECI, tiene como principal objetivo servir de control para que las entidades del Estado cumplan efectivamente con todos sus objetivos institucionales dentro del marco legal que les corresponda.

De esta manera el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 se entiende como el conjunto de elementos interrelacionados, donde interactúan todos los funcionarios de una entidad pública, permitiéndole estar siempre atenta a la satisfacción de sus usuarios, con una coordinación en las acciones y una oportuna información y comunicación; además anticipándose y corrigiendo las debilidades que se puedan presentar en la entidad.

Este Modelo fue diseñado y desarrollado a partir de los conceptos más importantes del Programa de Fortalecimiento de la Transparencia y Rendición de Cuentas en Colombia con ayuda de la Agencia de los Estados Unidos para la Cooperación Internacional (USAID) y su operador en Colombia Casals & Associates Inc. Estos conceptos derivan un Modelo Estándar de Control Interno para el sector público con una estructura básica de control pero con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las características propias de cada entidad, utilizando un lenguaje común y consolidando posiciones y criterios de control.

El Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, en parte, también fue el resultado del estudio, análisis y la comparación de diferentes modelos de Control Interno de varias partes del mundo como el 'Criteria of Control Committee –COCO' emitido por el 'Instituto Canadiense de Contadores Certificados –CICA' en Noviembre de 1995, el modelo australiano ACC y el estadounidense COSO de 1992, entre otros.

La estructura básica del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005 permite evaluar y controlar la estrategia, la gestión y mecanismos de autoevaluación de los diferentes procesos de cada entidad, teniendo una estructura uniforme, adaptándose a sus necesidades específicas, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y productos o servicios que prestan a la comunidad.

Los tres subsistemas en los que se divide el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 son integrados y se desarrollan dentro del ciclo de mejoramiento continuo (PHVA: Planear, Hacer, Verificar, Actuar): Se parte del Subsistema de Control Estratégico en el cual se crea el ambiente organizacional necesario para mantener el sistema y se organiza la entidad de tal manera que el control sea transversal a todas sus actividades; así mismo, en este subsistema se establece la administración de riesgos como componente esencial del Sistema de Control Interno Institucional, a través del cual se identifican, analizan y valoran éstos, buscando mitigar su presencia y efecto (el Planear).

El segundo subsistema, el de Control de Gestión, operacionaliza el control dentro de la entidad por medio de aquellas actividades de control para garantizar el cumplimiento de sus objetivos, además indica cómo se debe desarrollar la captura y procesamiento de la información y la creación de canales efectivos de comunicación para que la toma de decisiones sea basada en hechos reales (el Hacer).

Por su parte, el tercer y último subsistema, el de Control de Evaluación, logra que los funcionarios evalúen los controles y la gestión de la entidad y le da un papel importante a las Oficinas de Control Interno y a los Órganos de Control como evaluadores independientes del sistema (el Verificar). Para finalizar, en este subsistema se llevan a cabo planes de mejoramiento institucional, por procesos e individual, permitiendo la mejora continúa y las correcciones de hallazgos encontrados en el funcionamiento del sistema (el Actuar).

El Modelo Estándar de Control Interno se entiende como implementado cuando están desarrollados los 29 elementos de control que integran sus 9 componentes y se haya cumplido con los productos mínimos que se requieren para la implementación de cada uno de los elementos, según el Manual de Implementación del MECI, emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

La Universidad de Antioquia, como institución estatal del orden departamental, que desarrolla el servicio público de Educación Superior, no es ajena al cumplimiento de esta normatividad, razón por la cual contempló en el Estatuto General (Acuerdo Superior 1 de 1994), en el artículo 111, “Corresponde a la máxima autoridad de la Institución la responsabilidad de establecer y desarrollar el Sistema de Control Interno según la Ley. Este Sistema debe adecuarse a la naturaleza, la estructura y la misión de la Universidad”.

En este mismo sentido, mediante Resolución Rectoral 21862 del 20 de diciembre de 2005, resuelve adoptar para la Institución, dentro del marco de su autonomía y en tanto no sea contrario a las normas universitarias vigentes, el Modelo Estándar de Control Interno y su estructura establecida en el Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005 y a través de la Resolución 22639 del 22 de junio de 2006, el respectivo Manual de Implementación.

Finalmente, el 15 de diciembre de 2008 mediante Resolución Rectoral 27137, la Universidad de Antioquia declaró diseñado e implementado el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, con énfasis en la esencia sobre la forma, considerando su naturaleza y complejidad, en el marco de la autonomía universitaria.

### 3. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO ASOCIADOS AL MACROPROCESO GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

El Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 es un sistema que busca establecer, documentar e implementar en las entidades públicas de Colombia un sistema de control interno eficiente y efectivo, que permita a éstas el logro de sus objetivos institucionales, metas y propósitos establecidos en sus planes. Compuesto por 3 subsistemas de control, 9 componentes y 29 elementos de control interno como se presenta en la ilustración 2. Para el caso del Macroproceso Gestión del Financiamiento de la Universidad de Antioquia, si bien los 29 elementos del control interno deben converger en cada uno de sus procesos, los resultados de este trabajo se centraron a partir de la identificación de 14 de ellos, como aquellos que tienen una mayor incidencia de manera directa con este Macroproceso.



Ilustración 2 Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Sustraído del Decreto 1599 de 2005

Para una mayor comprensión del resultado de esta investigación, es necesario aclarar algunos conceptos referidos a los elementos del sistema de control interno que se desarrollan desde el Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005 y que fueron identificados como los elementos asociados al Macroproceso Gestión del Financiamiento de la Universidad de Antioquia.

**Planes y Programas Financieros:** Es un elemento de control, que permite modelar la proyección del Macroproceso Gestión del Financiamiento de la Universidad de Antioquia a corto, mediano y largo plazo e impulsar y guiar sus actividades hacia las metas y los resultados previstos.

En la Universidad de Antioquia como claros ejemplos de estos planes y programas son el Plan de Desarrollo 2006-2016, específicamente para la parte financiera en su Tema 5 Gestión Universitaria, los Planes de Acción Institucionales, en su programa Modernización de la estructura administrativa (PAI 2007-2009) y en el objetivo estratégico 11 Adoptar un Modelo de gestión integral en el PAI 2009-2012, Planes Operativos de Inversión y Planes presupuestales anuales, entre otros.

**Modelo de Operación por Procesos en el Macroproceso Gestión de Financiamiento:** Es un elemento de Control, que permite conformar el estándar organizacional que soporta la operación del Macroproceso Gestión del Financiamiento de la Universidad de Antioquia, armonizando con enfoque sistémico la Misión y Visión Institucional, orientándola hacia una gestión por Procesos, los cuales en su interacción, interdependencia y relación causa-efecto garantizan una ejecución eficiente, y el cumplimiento de los objetivos de la Institución.

El Sistema de Gestión de Calidad que se implementó en la Universidad de Antioquia, aprobado por la oficina de Planeación de la Institución el 15 de julio de 2002, mediante Resolución administrativa 641, desarrolló de manera puntual un modelo de operación por procesos para la Vicerrectoría Administrativa, año desde el cual se cuenta con certificación de calidad otorgado por el ICONTEC 9001:2008.

**Estructura Organizacional del Macroproceso Gestión del Financiamiento:** Es un elemento de Control, que configura integral y articuladamente los cargos, las funciones, las relaciones y los niveles de responsabilidad y autoridad en el Macroproceso Gestión de Financiamiento de la Universidad de Antioquia, permitiendo dirigir y ejecutar los procesos y actividades de conformidad con sus objetivos misionales.

**Políticas de Operación del Macroproceso Gestión del Financiamiento:** Es un elemento de Control, que establece las guías de acción para la implementación de las estrategias de ejecución del Macroproceso Gestión del Financiamiento de la Universidad de Antioquia; en esas políticas se definen 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 Institución.

**Procedimientos financieros:** Es un elemento de Control, representado por el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades del Macroproceso Gestión del Financiamiento, controlando las acciones que requiere la operación de la Universidad de Antioquia. Establece los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades.

La Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de Antioquia se ha dado la tarea desde el año 2002, cuando se aprueba su Sistema de Gestión de Calidad, de hacer la documentación de los procedimientos, de las actividades y de los procesos que la integran, entre ellos los que tiene que ver con el Macroproceso de Gestión del Financiamiento.

**Controles financieros:** Es 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 que hacen parte del Macroproceso Gestión del Financiamiento, requeridos para el logro de los objetivos de la Universidad de Antioquia.

**Indicadores financieros:** conformado por el conjunto de variables, cualitativas como cuantitativas, necesarias para la evaluación del Macroproceso Gestión de Financiamiento, permitiendo conocer el estado situacional y las tendencias de cambio generadas en la Universidad de Antioquia, con respecto a los objetivos y metas previstas.

**Manual de Procedimientos Financieros:** Es un elemento de Control del componente Actividades de Control, representado en las normas de autorregulación de la gestión financiera de la Universidad de Antioquia, convirtiéndose en una guía que permite el conocimiento de la forma como se ejecuta o desarrolla cada uno de sus procesos.

**Información Primaria en el Macroproceso Gestión del Financiamiento:** Es el conjunto de datos de fuentes externas con las cuales la Universidad está en permanente contacto, como lo son facturas de proveedores, extractos bancarios, informes de entes de control del Estado, entre otros.

**Información Secundaria en el Macroproceso Gestión del Financiamiento.** Es el conjunto de datos que se originan y/o procesan al interior del Macroproceso Gestión del Financiamiento, principalmente provenientes de sus sistemas de información, en este caso pueden considerarse como información secundaria, los informes contables, los informes de ejecución presupuestal, las disponibilidades presupuestales, informes de gestión, entre otros.

**Sistemas de Información que interactúan con el Macroproceso de Gestión de Financiamiento:** Se encuentran representados en los recursos humanos y tecnológicos utilizados para la generación de información, orientada a soportar de manera más eficiente la gestión de operaciones financieras de la Universidad de Antioquia.

En la actualidad la Universidad de Antioquia, cuenta con el desarrollo de Sistemas de Información Institucionales que integran al SIFA (Sistema de Información Financiero y Administrativo), compuesto principalmente por módulos como: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, FACART (Cartera), Conciliación, SIBAS (Inventarios), Viáticos y Pasajes, SIPE (Nómina), SICOMER (Compras), SICEX (Comercio Exterior), FAMA (Facturación y recaudo de matriculas).

**Autoevaluación a la Gestión Financiera:** Es uno de los dos elementos del Sistema de Control Interno del componente Autoevaluación de la Gestión, representado en los indicadores de gestión diseñados en los Planes y Programas y en las actividades del Macroproceso Gestión del Financiamiento, permitiendo tener una clara e integral visión de su comportamiento, hacer el seguimiento al cumplimiento 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 Universidad de Antioquia hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

**Auditoría Interna al Macroproceso de Gestión del Financiamiento:** Es el examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos de la gestión del financiamiento de la Universidad de Antioquia, permitiendo 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.

**Planes de Mejoramiento por Procesos en el Macroproceso Gestión del Financiamiento:** Es el último de los elementos de Control que desarrolla el MECI, el cual contiene los planes con las acciones de mejoramiento que a nivel de los procesos y de las áreas responsables dentro del Macroproceso Gestión del Financiamiento, deben adelantarse para fortalecer su desempeño y funcionamiento, en procura de las metas y resultados que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la Universidad de Antioquia.

#### **4. CAMBIOS EN LOS ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO ASOCIADOS AL MACROPROCESOS GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL MECI 1000:2005**

Para poder concluir sobre los efectos más relevantes en los elementos del control interno asociados al Macroproceso Gestión de Financiamiento de la Universidad de Antioquia una vez implementado el Modelo Estándar de Control

Interno MECI 1000:2005, es necesario conocer los cambios o qué ha pasado con éstos a partir del 2008 cuando se declara por parte de esta Institución la entrada en vigencia de este modelo, razón por la cual se presentan a continuación situaciones que ameritan atención sobre el estado de los elementos objetos de esta investigación.

La Universidad de Antioquia atendiendo el artículo 22 de su Estatuto General, que consagra:

*Artículo 22. Planeación. La Universidad se rige por un plan de desarrollo general diseñado para un período de tiempo variable, y por planes y proyectos específicos para cada unidad académica. El proceso de planeación está acompañado de un procedimiento calificado de evaluación de gestión, con el fin de cumplir las responsabilidades de calidad académica y administrativa de la Institución. La evaluación se hace con la participación de las personas comprometidas en la ejecución y es elemento básico para el desarrollo institucional (Acuerdo Superior 1 de 1994, 1994).*

Adopta como estrategia de planeación la formulación Planes de Desarrollo, que permitan orientar la gestión y las acciones necesarias para el cumplimiento de objetivos institucionales en el largo plazo.

En el Plan de Desarrollo 2006-2016 Una universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de las regiones y del país, se consignan 5 líneas estratégicas para guiar el desarrollo de la Institución por el período de 10 años, precisándose los alcances esperados mediante objetivos estratégicos y metas propuestas. Dicho Plan se desarrolla mediante planes de acción institucionales por período de 3 años, correspondientes a cada periodo administrativo de designación del Rector; el cual es alimentado de los distintos planes de acción ejecutados por las dependencias académicas y administrativas, en los cuales se registran los programas y los proyectos para ejecutar; y mediante las propuestas de inversión y de financiamiento para el trienio y para cada año.

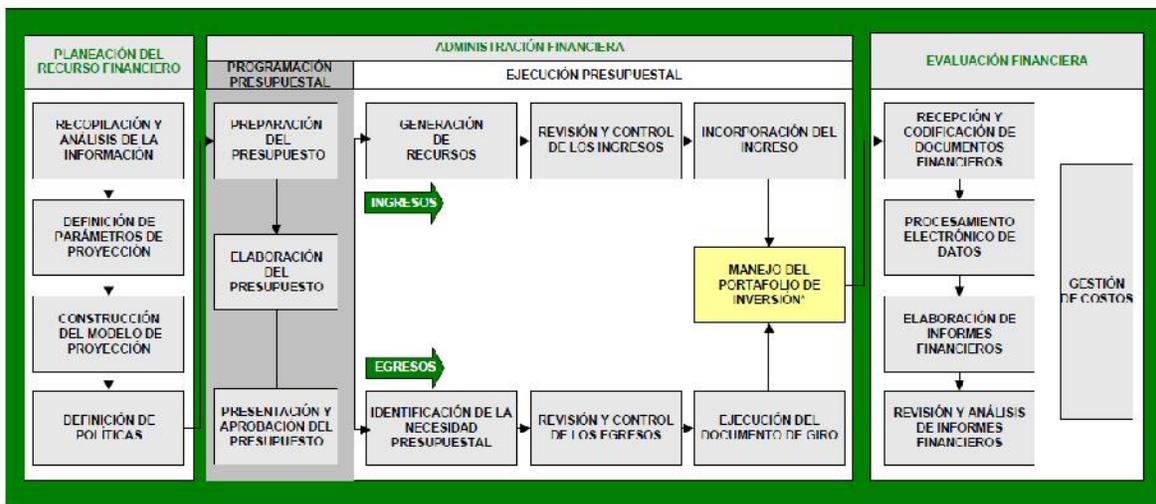
En el caso de este elemento de Control, no se han presentado cambios desde el momento de su adopción el día 28 de noviembre de 2006. Se conservan las apuestas estratégicas de desarrollar un modelo de gestión académico y administrativo moderno al servicio de las funciones misionales, con las mismas metas y acciones estratégicas programadas, entre las más importantes y que tienen que ver con el Macroproceso Gestión del Financiamiento, implementar un sistema de gestión integral ajustado a la realidad de la Universidad de Antioquia (el cual incluye el replanteamiento del proceso financiero), incrementar en un 110% los ingresos que genera la Institución e incrementar a AA la calificación de riesgo financiero de la Universidad (Hoy: A).

En el Plan de Acción Institucional 2007-2009, el desarrollar e implementar el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 en la Universidad de Antioquia, el avanzar en los diseños de un sistema de trabajo por procesos

acordes a las necesidades Institucionales y del Sistema de Gestión de Calidad fueron los tres objetivos claves del Programa de Modernización de la estructura administrativa.

Desde el 15 de julio de 2002, cuando se aprueba el Sistema de Gestión de Calidad para la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de Antioquia, se implementa para la Institución un modelo de operación por procesos para el Departamento Financiero, el cual sigue conservando su esencia hasta la actualidad: planeación del recurso financiero, administración o ejecución financiera y evaluación financiera. Con el proceso de transformación universitario, planteado como uno de los objetivos de contribución del objetivo estratégico 11 Adoptar un modelo de gestión integral del Plan de Acción Institucional 2009-2012 se desarrolla el MOP (Mapa Orgánico de Procesos) para todos Macroprocesos Misionales y Habilitadores de la Universidad (para conocer el MOP Ver Ilustración 1).

En este sentido, el modelo de operación por procesos venía en desarrollo desde la implementación de SGC, el cual se le ha dado mayor énfasis con el proceso de transformación universitaria, es así como en el 2011 se reportan como avances de éste: la caracterización del mapa orgánico de procesos, habilitación técnica del equipo de transformación, instrumentos y criterios metodológicos para la formulación, se formularon los macroprocesos de desarrollo institucional y gestión del financiamiento y las unidades de auditoría y desarrollo de la estrategia, se caracterizaron los perfiles de líderes y coordinadores de macroprocesos y unidades y se establecieron los criterios para puesta en marcha de los asuntos diseñados, entre otros.



\* La Administración del Portafolio de Inversiones es un proceso contratado

Ilustración 3 Diagrama de Procesos para la Gestión del Recurso Financiero de la Universidad de Antioquia. Tomado del Sistema de Gestión de Calidad Institucional

Actualmente la estructura organizacional del Departamento Financiero, adscrito a la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de Antioquia aún

permanece conformada por tres dependencias funcionales: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería y dos áreas de apoyo no orgánicas que son Cartera y Conciliación Bancaria.

Las políticas de operación financieras de la Universidad de Antioquia, respondiendo a lo contenido en el Decreto 111 de 1996 y haciendo uso de su autonomía universitaria contemplada en el artículo 69 de la Constitución de 1991, y desarrollado por la Ley 30 de 1992 se sujetaban a su propio Estatuto Presupuestal Universitario, sin embargo éste se limitaba solo a lo presupuestal. El 27 de noviembre de 2007 se expide el Acuerdo Superior 350 de 2007, conocido como Estatuto Financiero, que no solo guía el accionar de la parte presupuestal sino a todo el proceso financiero y el cual no ha tenido modificaciones.

Uno de los principales cambios en los elementos del control interno con la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 que se puede resaltar es la oficialización del Manual de políticas, lineamientos y prácticas contables para la Universidad de Antioquia. Si bien la Institución ha venido aplicando las prácticas y políticas contables contenidas en el Régimen de Contabilidad Pública (Resolución 354 de 2007 de la Contaduría General de la Nación), el equipo de apoyo del MECI elaboró este documento que busca orientar a los servidores públicos de la Universidad que participan en su proceso contable sobre el reconocimiento, medición, registro, análisis y revelación de las transacciones propias del sistema contable de la Universidad, procurando por una información más confiable, clara y comprensible.

Los procedimientos financieros se empezaron a establecer a partir de la implementación de Sistema de Gestión de Calidad para todos los procedimientos inherentes al proceso financiero y se documentaron, permitiendo conocer de antemano las especificaciones, relaciones y el ordenamiento de tareas para cumplir con cada uno de las actividades específicas, dando cumplimiento a los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2008. En la actualidad la Universidad cuenta con siete procesos sobre las cuales ha implementado el levantamiento de procedimientos y los cuales se encuentra vigentes (Ver tabla 1).

<b>Procesos</b>	<b>Nro. de procedimientos documentados</b>
Gerencia Administrativa	14
Gestión financiera	53
Gestión del Talento Humano	42
Gestión de la Seguridad Social	43
Adquisición y control de bienes y servicios	27
Diseño Mantenimiento y Construcción	5
Seguridad de personas y bienes	14

Tabla 1 Número de procedimientos actuales de los procesos de la Universidad de Antioquia. Cifras basadas en información tomada del Portal Universitario <http://www.udea.edu.co> el 14 de Julio de 2012

Como un gran logro, por lo menos desde la visión de dirección de la Universidad, a partir de la implementación del Modelo Estándar de Control Interno

MECI 1000:2005 ha sido la construcción del Manual Institucional de Gestión de Riesgos, como un instrumento de control y mejoramiento de los procesos de la Universidad. En este Manual no solo se identifica el riesgo, sino que además se determina el contexto estratégico en el que se presenta, se analiza, se valora y se hace seguimiento y mejoramiento a cada uno de los riesgos identificados. Consecuencia del Manual de Riesgos se definieron controles para cada uno de los ellos y las unidades académicas diseñaron sus mapas de riesgo y controles orientados en los cinco temas estratégicos contemplados en el Plan de Desarrollo 2006-2016.

En los Sistemas de Información Institucionales de la Universidad de Antioquia se han efectuado algunos cambios frente a nuevos sistemas de información, como lo es Sistema Financiero bajo plataforma PSL y por el cual los empleados de la Universidad de Antioquia debidamente autorizados pueden ingresar utilizando su usuario y clave de Portal Universitario y solicitar recursos económicos como anticipos, necesarios para el desarrollo de actividades institucionales. Este sistema también fue diseñado para solicitar CDP y recursos de fondos fijos, pero aún no se encuentra funcionado para éstos.

Adicionalmente y de manera constante se ha venido incorporando mejoramiento en la generación de los informes presupuestales y se implementaron mejoras a la interfaz de inscripciones y matrículas para conciliación bancaria y un módulo de seguridad para pagos en Tesorería. Aunque no necesariamente estos cambios se podrían atribuir al MECI, más bien hacen parte de todo el proceso de transformación universitaria, en búsqueda de un modelo de gestión integral.

La Auditoría Interna como proceso sistemático de revisión independiente de las operaciones, planes, programas y políticas de una organización con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de sus objetivos misionales, en la Universidad de Antioquia no se lleva a cabo solamente para el Departamento Financiero sino que está adscrita a la Rectoría y desarrolla su programa anual para todos los procesos de la Universidad. En relación con cambios que se hayan dado a partir de la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 no se observan cambios significativos, sin embargo, de manera permanente se han presentado mejoras en la aplicación de sus procedimientos y en la utilización de herramientas adecuadas que han mejorado el desarrollo de los procesos de auditoría.

Los planes de mejoramiento por procesos básicamente han sido producto de las auditorías que practica la Contraloría General de Antioquia, respondiendo a los hallazgos encontrados en cada uno de los procesos de la Universidad y el cual contiene las acciones a ejecutar para subsanar las causas que generaron el hallazgo. Y también se tiene un plan de mejoramiento resultado tanto de las auditorías internas de calidad, como de las auditorías realizadas por la Unidad de Auditoría Institucional (Control Interno). Actualmente todos estos planes de

mejoramiento son independientes y no integrados. Con el Proceso de Transformación Institucional, lo que se pretende y por lo cual se está trabajando es documentar un proceso ejecutable (UBM) que se encargue de que los planes de mejoramiento se unifiquen y se gestionen de manera más eficiente.

Los indicadores financieros, la información primaria y secundaria y la autoevaluación como elementos del Sistema de Control Interno, una vez realizada la revisión y el análisis documental, las entrevistas y encuestas aplicadas a funcionarios de la Universidad de Antioquia, no reflejan cambios significativos que se consideren pertinentes dar a conocer al momento de determinar efectos en el Macroproceso Gestión del Financiamiento de la Universidad con la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005.

## 5. CONCLUSIONES

La Universidad de Antioquia en el último sexenio ha concentrado un gran esfuerzo en su proceso de transformación universitaria<sup>1</sup>, como una iniciativa estratégica de su Plan de Desarrollo 2006-2016, con el cual se pretende aportar al desarrollo de un modelo de gestión integral, que permita mayor articulación de las funciones misionales, una mejor gestión y una universidad más eficiente y al servicio de la sociedad. Este proceso de transformación se encuentra concebido en sus últimos dos Planes de Acción Institucional como programa clave de la actual administración, concretado en tres proyectos: el diseño e implementación de un Modelo de Operación por Procesos, avanzar en el Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a toda la estructura universitaria e implementar el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Sin embargo no ha sido suficiente, de acuerdo al informe de gestión de 2011 la meta propuesta para el trienio 2009-2012 era el 90% de avance en las iniciativas de transformación y solo se reportaron logros del 46%, lo que corresponde a un cumplimiento del 51% de lo inicialmente previsto. El Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 es el único de los tres proyectos que ha cumplido con dicha meta, el cual se declaró implementado en diciembre de 2008.

De los catorce elementos del control interno que consideró el grupo de investigación con mayor inherencia en el Macroproceso Gestión del Financiamiento de la Universidad de Antioquia se pudo establecer que todos ellos existían antes de la implementación de Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, producto del trabajo logrado con el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Vicerrectoría Administrativa en el año 2002 y del acatamiento de las normas universitarias y nacionales.

---

<sup>1</sup> Según Plan de Acción Institucional de la Universidad de Antioquia esta iniciativa estratégica está compuesta por tres proyectos: 1) sistema de trabajo por procesos: 50%; MECI: 30% y Sistema de gestión de calidad: 20%. Para el cálculo del logro se utilizó la siguiente fórmula: (% Avance SUGI x 50%) + (% Avance MECI x 30%) + (% Avance SGC x 20%)

Durante el proceso de recolección y análisis documental (revisión de documentos) y testimonial (encuestas y entrevistas) se pudo evidenciar que persiste un alto grado de desconocimiento entre los funcionarios de la Universidad en entender al Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 como un sistema integrador del control interno universitario, que abarca todos y cada uno de los Macroprocesos Misionales y Habilitadores que conforman actualmente el Mapa Orgánico de Procesos; a pesar de que se han ofrecido ocho cohortes del Curso Virtual: Introducción del MECI 1000:2005, como estrategia de difusión de este Modelo. En la revisión documental, los informes carecen de información sobre cómo el sistema de control interno universitario aporta al logro de las metas y resultados que se presentan, dejando esa tarea únicamente a la oficina de Control Interno. En el caso de las personas entrevistadas, todas manifiestan conocer sobre el MECI 1000:2005, pero pocas lo han interiorizado o lo han asumido como parte fundamental de cada uno de los procesos propios de su dependencia, en el peor de los casos lo consideran como una dependencia más de la Universidad.

Se pudo determinar que de los catorce elementos del control interno sobre los cuales se trabajó, cinco de ellos presentan cambios claramente identificados por funcionarios de la Universidad como atribuibles a la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005: manuales financieros, procedimientos financieros, controles financieros, sistemas de información y planes de mejoramiento por procesos. En el caso del primer elemento de control, este cambio está representado en el diseño y adopción del Manual de lineamientos, políticas y prácticas contables, el cual permite a los funcionarios que participan del proceso contable de la Universidad disponer de un documento compilador de las normas de autorregulación que permite avanzar en la fundamentación del mejoramiento y sostenibilidad del sistema contable, produciendo información útil para la toma de decisiones y generando información contable confiable, comprensible y relevante, lo que se refleja en una gestión eficiente y transparente. Por su parte, los otros cuatro elementos presentan cambios a partir del diseño del Manual Institucional de Gestión del Riesgo, en la medida que éste identifica situaciones que pueden afectar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales de la Universidad de Antioquia, permitiendo identificar posibles riesgos, que conlleva al establecimiento de nuevos controles a dichos procesos, modificando así los procedimientos y los sistemas de información en la medida que se incorporan éstos y que se refleja en los resultados de los hallazgos encontrados en las revisiones de auditoría y por consiguiente en la formulación de los planes de mejoramiento.

Si bien el componente Administración del Riesgo no fue objeto de estudio de esta investigación, es necesario mencionarlo debido a que el Manual Institucional de Gestión del Riesgo es uno de los mayores logros en la Universidad de Antioquia con la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Aunque se contaba previamente con un Mapa de Riesgos, éste solo era para la Vicerrectoría Administrativa y el MECI logra que sea aplicable a

cualquier nivel o ámbito institucional (estratégico, por procesos, en unidades académicas o administrativas). Además, teniendo en cuenta que en el Plan de Desarrollo 2006-2016 no se consideró la gestión del riesgo como un factor clave en el cumplimiento de metas previstas.

Con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de Antioquia bajo la Norma NTC 9001:2008 en el año 2002 y la construcción del Manual de calidad muchos de los elementos del control interno que son abordados desde el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, fueron implementados o mejorados desde entonces en la Universidad con el fin de asegurar la prestación de todos los servicios resultantes de todos sus procesos, como soporte administrativo al desarrollo de las actividades que hacen parte de sus tres ejes misionales: docencia, investigación y extensión, lo que de alguna manera explica que parte de la comunidad universitaria, en este caso, funcionarios o servidores públicos, no identifiquen al MECI como responsable de garantizar un sistema de control efectivo que contribuye al logro de planes, programas y objetivos estratégicos que se propone la Institución.

Finalmente, se puede decir que a pesar de no verse notoriamente identificados unos cambios que conlleven a unos efectos en el Macroproceso Gestión del Financiamiento de la Universidad de Antioquia con la implementación del Modelo estándar de control Interno MECI 1000:2005, es claro que éste de manera sigilosa ha aportado fuertemente al fortalecimiento institucional y no solo en este Macroproceso, sino en todos, en la medida que se ha generado una mayor confianza sobre el control, se empieza a notar el desarrollo de una cultura de autocontrol en algunos sectores de la Universidad, especialmente en las dependencias administrativas, falta trabajar fuertemente este tema en las dependencias académicas. El MECI también ha permitido consolidar y poner orden sobre procesos que se venían haciendo de manera desarticulada, logrando que el sistema de control interno de la Universidad de Antioquia se comporte de manera estable y que todos sus elementos se articulen de manera que permitan y faciliten el cumplimiento de la misión institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

Atehortúa, F., Bustamante, R. y Valencia, R. (2008). Modelo Estándar de Control Interno. En *Sistemas de Gestión integral, una sola gestión, un solo equipo* (pp 38-41). Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Barragán, R., Salman, T., Ayllón, V., Sanjinéz, J., Langer, E., Córdova, J., y otros (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación* (XXIV; 360p; cuad- Formación, v.1, 3ª ed.) [Versión electrónica]. La Paz: Fundación PIEB.

Colombia, Consejo Superior de la Universidad de Antioquia. (1994). *Acuerdo Superior 1 de 1994 "Estatuto General de la Universidad de Antioquia"*. Artículo 111; Medellín.

Colombia, El Congreso de la República. (1993). *Ley 87 del 29 de noviembre de 1993 "Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones"*. Bogotá D.C.

Colombia, Municipio La Gloria Departamento del Cesar. *Historia del Control Interno*. Extraído el 28 de abril de 2011, de [http://lagloria-cesar.gov.co/apc-aa-files/39623461313737643430643238333163/Historia\\_del\\_control\\_interno.pdf](http://lagloria-cesar.gov.co/apc-aa-files/39623461313737643430643238333163/Historia_del_control_interno.pdf)

Colombia, Presidencia de la República. (2005). Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005 "Por el cual se adapta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano". Bogotá D.C.

Colombia, Rectoría de la Universidad de Antioquia. (2005). *Resolución Rectoral 21862 del 20 de diciembre de 2005 "Por medio de la cual se resuelve adoptar para la Universidad el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005"*. Medellín.

Colombia, Rectoría de la Universidad de Antioquia. (2006). *Resolución Rectoral 22639 del 22 de junio de 2006 "Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005"*. Medellín.

Colombia, Rectoría de la Universidad de Antioquia. (2008). *Resolución Rectoral 27137 del 15 de diciembre de 2008 "Por medio de la cual se declara diseñado e implementado para la Universidad el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005"*. Medellín.

Colombia. Departamento de Ciencias Contables, Universidad de Antioquia. *Aldea Contable Catálogo de Contaduría*. Extraído el 25 de abril de 2011 de <http://contaduria.udea.edu.co/index.php?page=Busquedas.PaginaPorTema&tema=45&modulo=Catalogo>

Colombia (2007, noviembre), Universidad de Antioquia. *Acuerdo Superior 350 de 2007*. Medellín: Imprenta Universidad de Antioquia

Colombia. Universidad de Antioquia. MECI. Extraído el 30 de mayo de 2011, de <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/portal/a.InformacionInstitucional/f.InformacionOrganizacional/MECI>

Colombia. Universidad de Antioquia. Balance Social 2009 Unidades Administrativas. Extraído el 18 de mayo de 2012 de [http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/BalanceSocial/balance\\_social\\_unidades\\_administrativas.pdf](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/BalanceSocial/balance_social_unidades_administrativas.pdf)

Colombia. Universidad de Antioquia. Balance Social 2011 Gestión y Resultados Sociales. Extraído el 18 de mayo de 2012 de <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/General/balanceSocial2011.pdf>

Colombia. Universidad de Antioquia. Informe contable 2009. Extraído el 18 de mayo de 2012 de [http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/VicerrectoriaAdminsitrativa/informe\\_contable\\_udea\\_2009.pdf](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/VicerrectoriaAdminsitrativa/informe_contable_udea_2009.pdf)

Colombia. Universidad de Antioquia. Informe contable 2010. Extraído el 18 de mayo de 2012 de [http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/VicerrectoriaAdminsitrativa/informes\\_contables\\_udea\\_2010.pdf](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/VicerrectoriaAdminsitrativa/informes_contables_udea_2010.pdf)

Colombia. Universidad de Antioquia. Informe contable 2011. Extraído el 18 de mayo de 2012 de <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/VicerrectoriaAdminsitrativa/informesContables2011.pdf>

Colombia. Universidad de Antioquia. Informe del estado del control interno a marzo de 2012. Extraído el 18 de mayo de 2012 de <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidadesAdministrativas/MECI/Bibliotecadiseno/Archivos/Informe%20pormenorizado%20marzo%202012%202012.pdf>

Colombia. Universidad de Antioquia. Informe del estado del control interno al 11 de noviembre de 2011. Extraído el 18 de mayo de 2012 de <http://es.scribd.com/doc/72790075/Informe-SCI-Ley-1474-a-Nov-12-2011>

Colombia. Universidad de Antioquia. Informe de Gestión 2006-2009. Extraído el 18 de mayo de 2012 de <http://ebookbrowse.com/informe-de-gestion-u-de-a-2006-2009-doc-d132786351>

Colombia. Universidad de Antioquia. Informe de Gestión 2008. Extraído el 18 de mayo de 2012 de [http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/General/informe\\_gestion\\_2008\\_1.doc](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/General/informe_gestion_2008_1.doc)

Colombia. Universidad de Antioquia. Informe de Gestión 2010. Extraído el 18 de mayo de 2012 de [http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bActualidad/Principal\\_UdeA/Diseno/Documentos/documentos2011/agosto/2010\\_gestion.pdf](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bActualidad/Principal_UdeA/Diseno/Documentos/documentos2011/agosto/2010_gestion.pdf)

Colombia. Universidad de Antioquia. Manual de Gestión del Riesgo. Extraído el 12 de mayo de 2012 de <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/GestionAcademicoAdministrativa/SGC/Viceadministrativa/ElementosDiseno/Manuales/m-5200-001.pdf>

Colombia. Universidad de Antioquia. Manual de lineamientos y prácticas contables. Extraído el 12 de mayo de 2012 de <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/GestionAcademicoAdministrativa/SGC/Viceadministrativa/ElementosDiseno/Manuales/m-2120-001.pdf>

Colombia. Universidad de Antioquia. Plan de Acción Institucional 2007-2009. Extraído el 18 de mayo de 2012 de [http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/General/plan\\_accion2007\\_2009.pdf](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/General/plan_accion2007_2009.pdf)

Colombia. Universidad de Antioquia. Plan de Acción Institucional 2009-2012. Extraído el 18 de mayo de 2012 de [http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/General/plan\\_accion.pdf](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/General/plan_accion.pdf)

Colombia. Universidad de Antioquia. Plan de Mejoramiento 2009. Extraído el 18 de mayo de 2012 de [http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/Planeacion/planmejoraUdeA2009\\_CGAjun2011.pdf](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/Planeacion/planmejoraUdeA2009_CGAjun2011.pdf)

Colombia. Universidad de Antioquia. Plan de Desarrollo 2006-2016. Extraído el 18 de mayo de 2012 de [http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/General/plan\\_dillo.pdf](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/General/plan_dillo.pdf)

Colombia. Universidad de Antioquia. Procedimientos Financieros. Extraído el 13 de agosto de 2011, en [http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/portal/E.gestionAcademicoAdministrativa/L.gestionCalidad/vicerrectoriaAdministrativa/procedimientos?\\_piref491\\_57241803\\_491\\_56971995\\_56971995.tabstring=Financiero](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/portal/E.gestionAcademicoAdministrativa/L.gestionCalidad/vicerrectoriaAdministrativa/procedimientos?_piref491_57241803_491_56971995_56971995.tabstring=Financiero)

Galeano, M. (2004). Investigación documental: una estrategia no reactiva de investigación social. En *Estrategias de investigación social cualitativa, le giro en la mirada* (pp 113-144). Medellín: La Carreta Editores E.U.

Gómez, I. (2006). *Control fiscal y seguridad jurídica gubernamental* [Versión electrónica]. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

López, S. (2006). *Avance en la implementación del modelo estándar de control interno MECI 1000:2005 en las Empresas Sociales del Estado de segundo y tercer nivel en el departamento de Antioquia*. Tesis/Informe de práctica de Especialización para optar al título de Especialista en Tesis en Revisoría Fiscal, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación 3ra Ed.* [Versión electrónica]. México: Prentice Hall.

Tapia, K., Torres, W. y Blanco, Y. *El proceso de Normalización de la Norma de Gestión de Calidad*. Extraído el 28 de abril de 2011, de [http://www.actiweb.es/gestionpublica2010/entidades\\_certificadas.html](http://www.actiweb.es/gestionpublica2010/entidades_certificadas.html)

Toro, A. y Rincón, A. (2006). *Avances del sistema de control interno como herramienta del sistema de garantía de la calidad en la ESE Hospital Mental de Antioquia de enero de 2000 a diciembre de 2005*. Tesis de Especialización para optar al título de Especialista en Alta Gerencia con Énfasis en Calidad, Facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Younes, D. (2007). *Principios constitucionales y legales del control interno*. En *Derecho de Control Fiscal* [Versión electrónica] (pp 463-561). Bogotá: Ibañez.