



## MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO (MECI)

**EMPRESA PARA EL DESARROLLO URBANO, RURAL Y HABITAT DEL URABA “EICE  
EDURHABÁ”**

**NIT: 901.671.178-9**

**JAVIER FERNANDO ROMERO FORERO  
REPRESENTANTE LEGAL Y GERENTE**

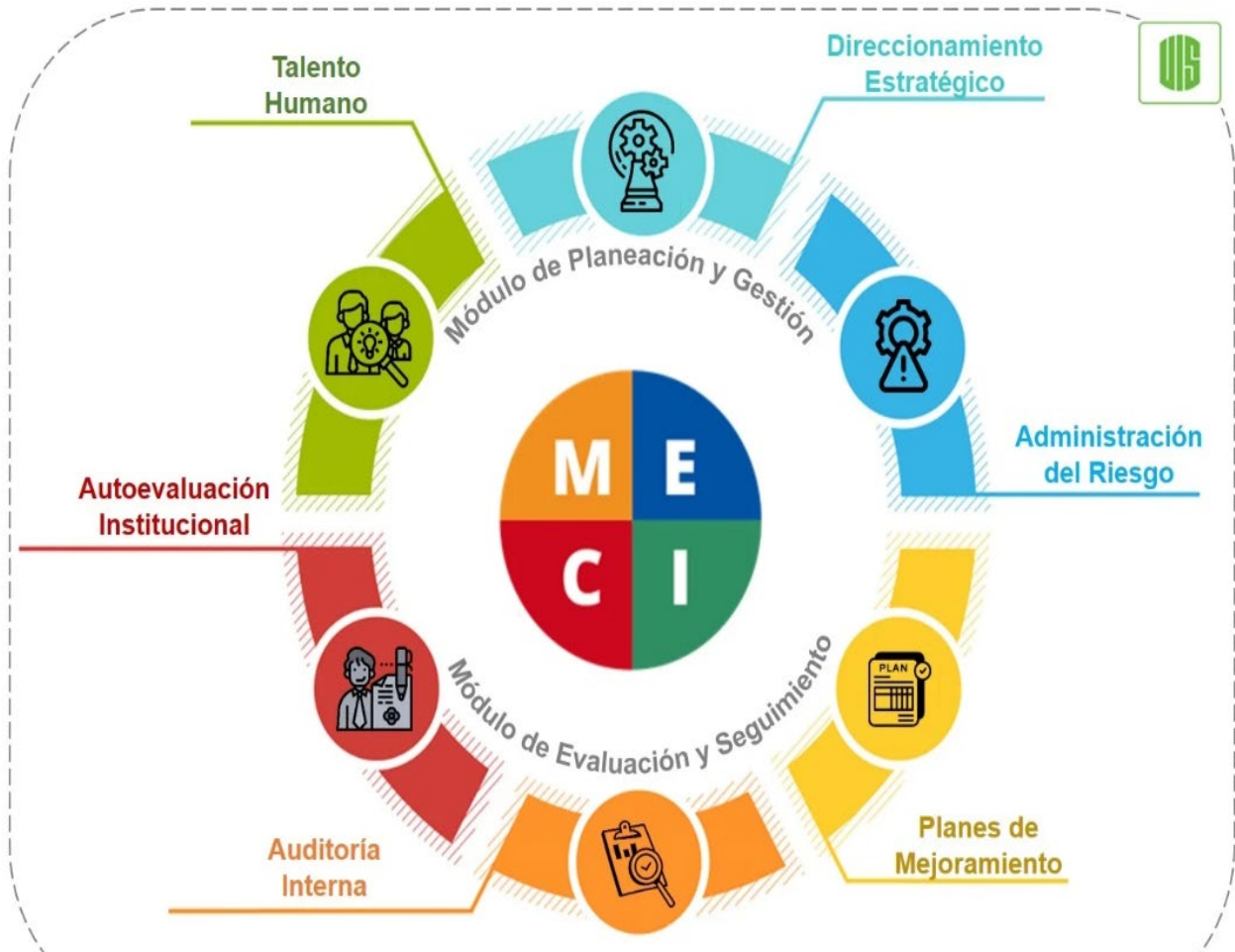


=====  
Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [eicedurhaba@gmail.com](mailto:eicedurhaba@gmail.com)

Página 1 | 71

## CONTENIDO



## 7ª. Dimensión: Control Interno



Esta dimensión se fundamenta en el **Modelo Estándar de Control Interno (MECI)**, actualizado bajo el marco del MIPG para ser más ágil y preventivo. Su objetivo es asegurar que la entidad logre sus metas de desarrollo territorial con honestidad, eficiencia y transparencia.

### Alcance de esta Dimensión

La séptima dimensión de MIPG, el Control Interno<sup>33</sup>, se desarrolla a través del Modelo Estándar de Control Interno –MECI.

Es importante indicar que el Modelo Estándar de Control Interno -MECI se actualiza en el marco de MIPG; el MECI ha sido y continuará siendo la base para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las entidades, que se encuentran dentro del campo de aplicación de la Ley 87 de 1993. En este sentido, el MECI es el Modelo que deberán seguir implementando tanto las entidades objeto de MIPG, como aquellas a las que no les aplica dicho modelo integralmente; por lo tanto, los lineamientos para su implementación se enmarcan esta séptima Dimensión.

La 7ª Dimensión EICE **EDURHABA** actúa como el sistema inmunológico de la entidad. A través del MECI, se protege el patrimonio público, se optimizan los procesos de urbanismo y se garantiza que la gestión de vivienda se realice bajo estándares éticos, permitiendo una evaluación independiente que genera valor agregado para la toma de decisiones.

Para MIPG es importante incorporar la política de control interno transversal a todas las actividades, procesos, procedimientos, políticas asociadas a la gestión, de manera tal que, a través de sus componentes, sea posible valorar la efectividad de la estructura de control interno.

El desarrollo de esta dimensión impacta las demás dimensiones de MIPG y tiene en cuenta los lineamientos de la política de:

- Control Interno

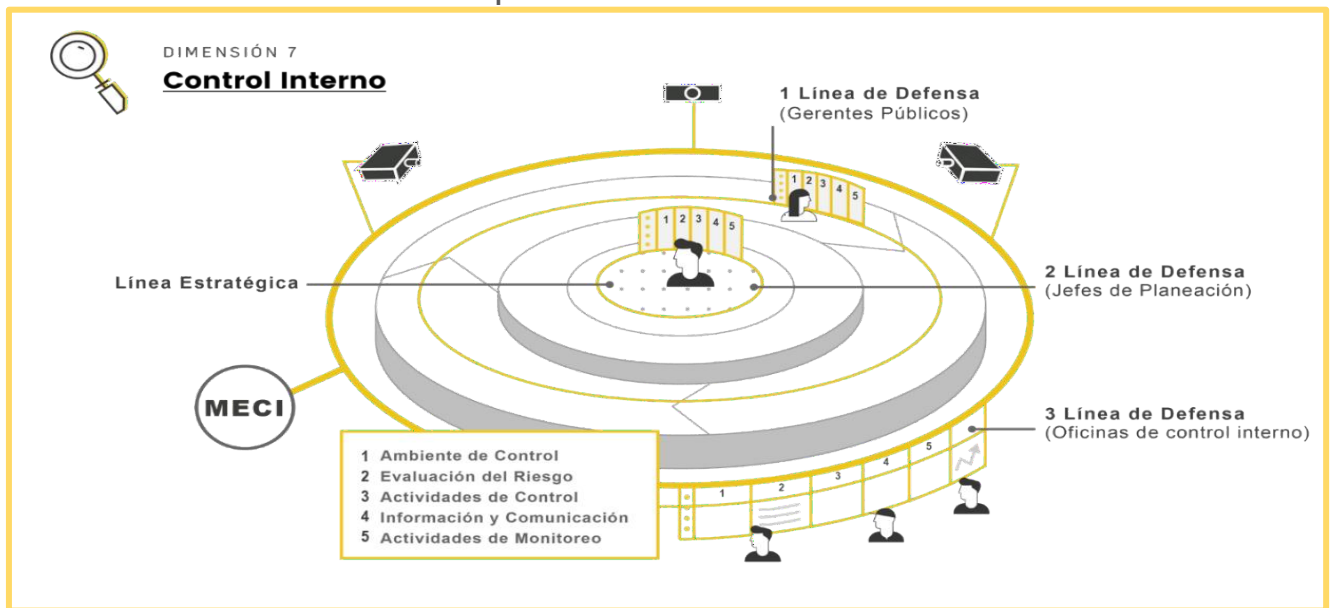
*Con esta dimensión, y la implementación de la política que la integra, se logra cumplir el objetivo de MIPG*

*“Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua”.*



Tal como lo establece la Ley 87 de 1993, el Control Interno está integrado por el esquema de organización y el conjunto de 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 de los recursos, se lleven a cabo de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la alta dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Gráfico 17. Séptima Dimensión Control Interno



Fuente: Función Pública, 2017

### Modelo Estándar de Control Interno

Para entender esta dimensión, es necesario tener claro que la estructura del Modelo Estándar de Control Interno **contempla dos elementos fundamentales**:

- El primero, una estructura de control basada en el esquema de COSO/INTOSAI, compuesta por cinco componentes:

En cuanto a la estructura del Modelo Estándar de Control Interno

MECI, se fundamenta en cinco componentes, a saber: (i) ambiente de control, (ii)

Evaluación del riesgo, (iii) actividades de control, (iv) información y comunicación y (v) actividades de monitoreo, los cuales se detallan a continuación:

El propósito para cada uno de los componentes se despliega de la siguiente forma:

**Ambiente de Control:** este componente busca asegurar un ambiente de control que le permita a la entidad disponer de las condiciones mínimas para el ejercicio del control interno. Requiere del compromiso, el liderazgo y los lineamientos de la alta dirección y del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

**Evaluación del riesgo:** su propósito es identificar, evaluar y gestionar eventos potenciales, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.

**Actividades de control:** su propósito es permitir el control de los riesgos identificados y como mecanismo para apalancar el logro de los objetivos y forma parte integral de los procesos.

**Información y comunicación:** EICE EDURHABA tiene como propósito dar aplicabilidad a utilizar la información de manera adecuada y comunicarla por los medios y en los tiempos oportunos. Para su desarrollo se deben diseñar políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura,

procesamiento y generación de datos dentro y en el entorno de cada entidad, que satisfagan la necesidad de divulgar los resultados, de mostrar mejoras en la gestión administrativa y procurar que la información y la comunicación de la entidad y de cada proceso sea adecuada a las necesidades específicas de los grupos de valor y grupos de interés.

**Actividades de monitoreo:** Este componente es el cierre del ciclo de gestión en **EICE EDURHABA**. Como responsable de la oficina de Control Interno, las **Actividades de Monitoreo** son las que te permiten pasar de una actitud reactiva a una preventiva, asegurando que los proyectos de vivienda y urbanismo no se detengan por fallas no detectadas a tiempo. Valorar: (i) la efectividad del control interno de la entidad pública; (ii) la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; (iii) el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos; (iv) los resultados de la gestión, con el propósito de detectar desviaciones, establecer tendencias, y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la entidad pública.

Esta es una actualización normativa crucial para la **EICE EDURHABA**. Al pasar del modelo de 2013 al de **2020**, el enfoque de la oficina deja de ser exclusivamente "policivo" o de vigilancia, para convertirse en un motor de **creación de valor público**.

Para una empresa que construye ciudad, esto significa que el control no solo evita que se pierda la plata, sino que ayuda a que los proyectos de vivienda se entreguen más rápido y con mejor calidad.

**Línea estratégica de defensa:** está conformada por la Alta Dirección y el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. La responsabilidad de esta línea de defensa se centra en la emisión, revisión, validación y supervisión del cumplimiento de políticas en materia de control interno, gestión del riesgo, seguimientos a la gestión y auditoría interna para toda la entidad.

**Primera línea de defensa:** esta línea de defensa les corresponde a los servidores en sus diferentes niveles, quienes aplican las medidas de control interno en las operaciones del día a día de la entidad. Se debe precisar que cuando se trate de servidores que ostenten un cargo de responsabilidad (jefe) dentro de la estructura organizacional, se denominan controles de gerencia operativa, ya que son aplicados por líderes o responsables de proceso. Esta línea se encarga del mantenimiento efectivo de controles internos, por consiguiente, identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos.

**Segunda línea de defensa:** esta línea de defensa está conformada por servidores que ocupan cargos del nivel directivo o asesor (media o alta gerencia), quienes realizan labores de supervisión sobre temas transversales para la entidad y rinden cuentas ante la Alta Dirección.

Aquí se incluyen a los jefes de planeación, o quienes hagan sus veces; coordinadores de equipos de trabajo, coordinadores de sistemas de gestión, gerentes de riesgos (donde existan), líderes o coordinadores de contratación, financiera y de TIC, entre otros que se deberán definir acorde con la complejidad y misionalidad de cada organización. Esto le permite a la entidad hacer un seguimiento o autoevaluación permanente de la gestión, de manera que pueda orientar y generar alertas a las personas que hacen parte de la 1ª línea de defensa, así como a la Alta Dirección (Línea Estratégica).

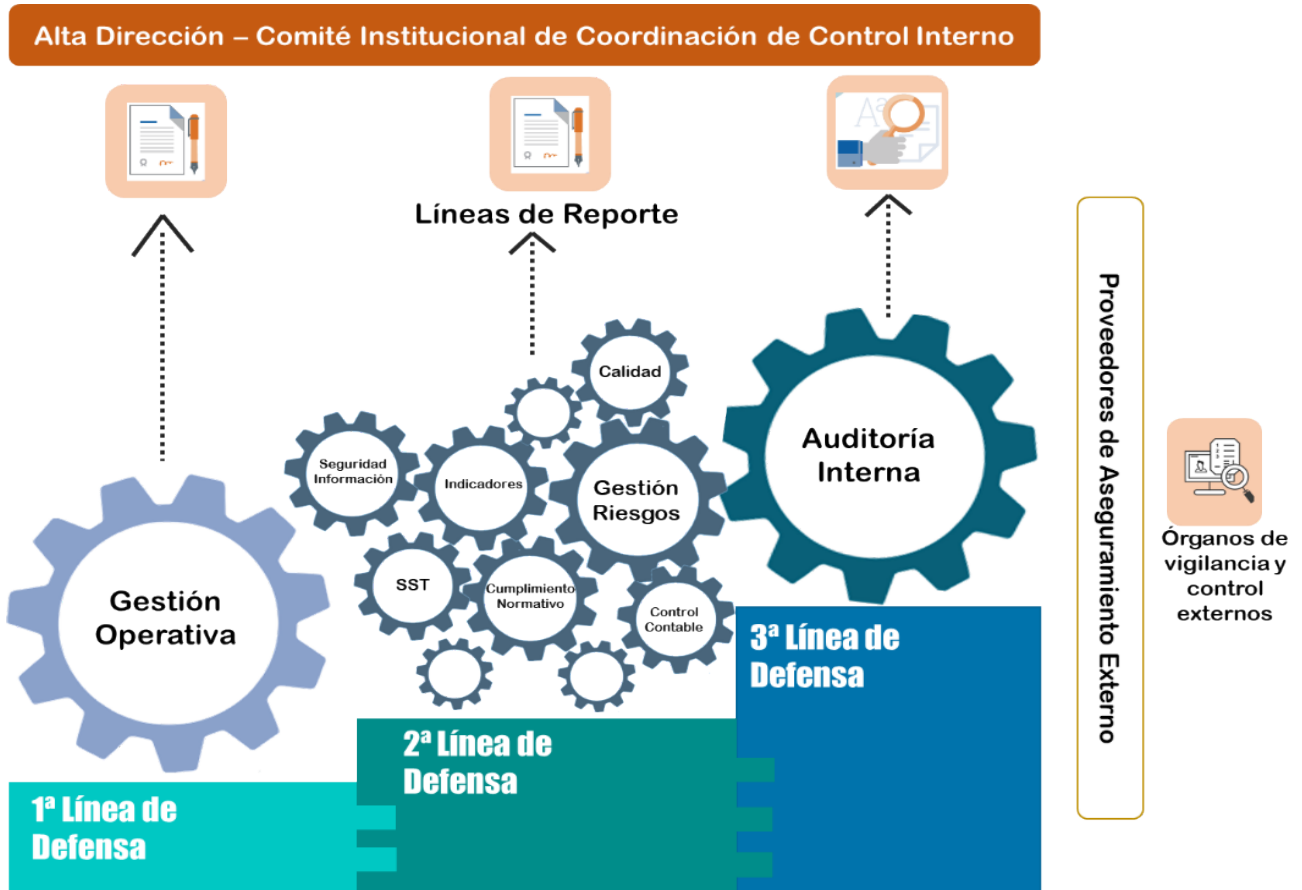
Esta línea se asegura de que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª línea de defensa sean apropiados y funcionen correctamente, además, se encarga de supervisar la eficacia e implementación de las prácticas de gestión de riesgo, ejercicio que implicará la implementación de actividades de control específicas que permitan adelantar estos procesos de seguimiento y verificación con un enfoque basado en riesgos.

**Tercera línea de defensa:** esta línea de defensa está conformada por la Oficina de Control Interno, quienes evalúan de manera independiente y objetiva los controles de 2ª línea de defensa para asegurar su efectividad y cobertura; así mismo, evalúa los controles de 1ª línea de defensa **que no se encuentren cubiertos -y los que inadecuadamente son cubiertos** por la 2ª línea de defensa.

La interacción entre la 2ª línea de defensa (proveedores internos de aseguramiento) y la 3ª línea de defensa y estas con los proveedores externos de aseguramiento (organismos de control y otras instancias de supervisión o vigilancia) serán representadas en una matriz de doble entrada denominada mapa de aseguramiento<sup>34</sup>, herramienta considerada por el Instituto de Auditores como adecuada e idónea para coordinar las diferentes actividades de aseguramiento, visualizar el esfuerzo en común y mitigar los riesgos de una manera mucho más integral.

Bajo este marco metodológico en materia de control interno, las responsabilidades de la gestión de riesgos y del control están distribuidas en varias áreas y no se concentran en las oficinas de control interno; de allí que deban ser coordinadas cuidadosamente para asegurar que los controles operen. La adaptación de este enfoque se presenta en la siguiente gráfica.

Gráfico 18. Las Líneas de Defensa en el Modelo



**Estándar de Control Interno**

Fuente: Adaptado del Instituto Auditores Internos (IIA) Global, Visión 2020  
Desafíos de Auditoría Interna en el horizonte 2020 por la Dirección de Gestión y  
Desempeño Institucional de Función Pública, 2021

el mapa de aseguramiento se propone como herramienta para

visualizar las instancias de 2ª línea en cada entidad, donde se definen actividades de control (verificación y con enfoque en riesgos) específicas que permitirán a la Línea Estratégica contar con información clave para la toma de decisiones con un enfoque preventivo. Acciones que se articulan y complementan con la 3ª línea de defensa (Oficina de Control Interno).

### **Dinámica de Roles y Líneas de Defensa en EDURHABA**

En la **EICE EDURHABA**, el esquema de líneas de defensa no es estático. Debido a la estructura organizacional de la empresa, un mismo actor puede desempeñar roles en diferentes líneas dependiendo de la actividad que realice:

#### **A. La Dualidad de Roles**

- **Oficina de Planeación:** Es **Línea Estratégica** cuando participa en el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno definiendo el rumbo de la entidad.

- Es **Primera Línea** cuando lidera la formulación del Plan de Acción Institucional.

- Es **Segunda Línea** cuando asesora a las demás áreas en la identificación de riesgos de los proyectos de vivienda y realiza el seguimiento a los indicadores.

- **Área Financiera (Tesorería):**

○ Es **Primera Línea** al ejecutar los pagos y recaudos de la EICE EDURHABA.

○ Es **Segunda Línea** cuando consolida información financiera para la toma de decisiones del Gerente y evalúa los riesgos presupuestales de las obras.

### **Armonización del MECI con las Líneas de Defensa**

La efectividad del Sistema de Control Interno en EDURHABA depende de cómo los componentes del MECI se entrelazan con estas líneas:

- **Ambiente de Control (Línea Estratégica):** La Gerencia y la Junta Directiva deben garantizar que el **Talento Humano** (empleados públicos y trabajadores oficiales) trabaje bajo principios de integridad. Un ambiente favorable al control permite que la planeación estratégica sea la hoja de ruta real de la empresa.

- **Enfoque Preventivo (Segunda Línea):** Los actores de segunda línea (Planeación, TIC, Contratación) deben entregar información en tiempo real. Su objetivo es realizar una **autoevaluación permanente** de lo que hace la primera línea. Esto permite al Gerente tomar decisiones basadas en datos y evitar "situaciones no deseadas" (como parálisis de obras o hallazgos fiscales).

- **Evaluación Independiente (Tercera Línea):** la oficina (**Control Interno**) actúa de forma coordinada con la segunda línea, pero mantiene su

independencia para evaluar objetivamente si los controles de la EICE son efectivos.

### **Principios de Adaptación para la EICE**

Para que este modelo genere valor en EICE EDURHABA sigue estos lineamientos del IIA 2020:

- **Ajuste a la Medida:** El modelo se adapta a la complejidad de la EICE EDURHABA. La dirección asigna roles de control que no asfixien la operación comercial, pero que protejan el recurso público.

- **Alineación de Objetivos:** Aunque el Tesorero, el Gerente y el jefe de Control Interno tienen responsabilidades distintas, todos trabajan para el mismo fin: **cumplir las metas de vivienda y urbanismo**. La clave es la comunicación regular.

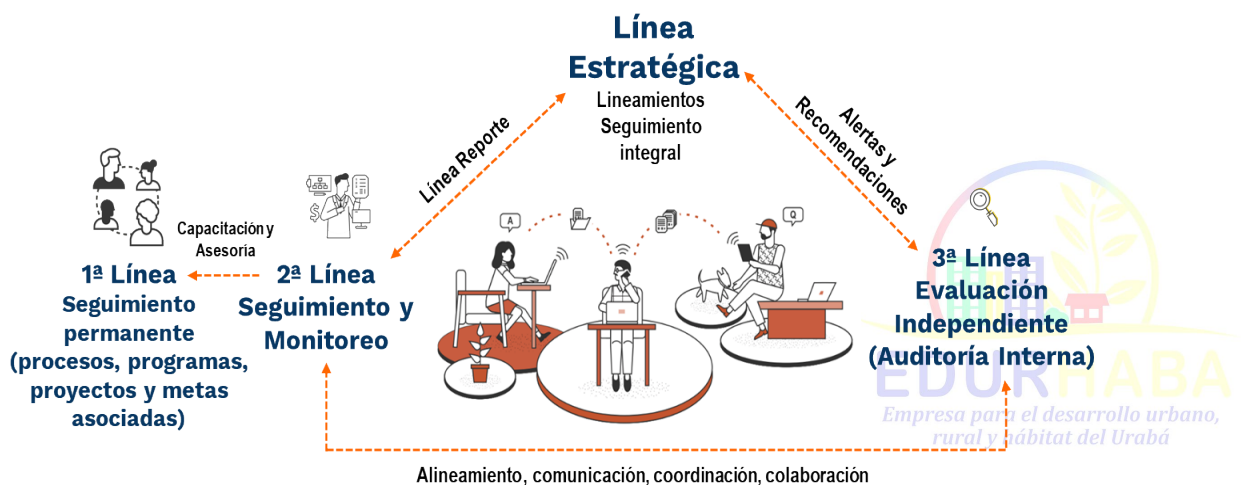
- **Segunda Línea como Apoyo:** Los roles de segunda línea en EDURHABA (monitoreo, análisis de riesgos, orientación técnica) no son obstáculos, sino un soporte para que la primera línea tome mejores decisiones operativas.

- **Independencia sin Aislamiento:** Como jefe de Control Interno, mantienes tu independencia para auditar, pero mantienes una interacción constante con la Gerencia para asegurar que tus auditorías sean útiles para las necesidades estratégicas de la empresa.

- Se necesita colaboración y comunicación entre los roles de primera y segunda línea de la dirección y la auditoría interna para garantizar que no haya duplicaciones, superposiciones ni brechas innecesarias.
- Todos los roles que trabajan juntos contribuyen colectivamente a la creación y protección del valor cuando están alineadas entre sí y con los intereses prioritarios de las partes interesadas. (Instituto de Auditores Internos IIA GLOBAL, Fundación Latinoamericana de Auditores Internos -FLAI. El modelo de las tres líneas del IIA 2020. p.7 a la 10).

La interacción entre las líneas que conforman el Esquema de Líneas de Defensa, como eje articulador entre la Dimensión 7 y las demás dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG se visualiza en el siguiente gráfico.

**Gráfico 19. Interacción de las Líneas de Defensa en el Modelo Estándar de Control Interno**



Fuente: Elaboración Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2021.

### Marco Normativo

- Constitución Política, artículos 209 y 269
- Ley 87 de 1993
- Decreto 1083 de 2015- Decreto Único Sectorial de Función Pública

### Ámbito de Aplicación

Todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles, así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado en las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado posea el 90% o más de capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal.



## Lineamientos generales para la implementación

Nuestra entidad **EICE EDURHABA**, entidades cuentan con una estructura para la gestión y adecuada operación, dentro de la cual se encuentran inmersos los controles; para las entidades objeto de aplicación de MIPG, esta estructura la determina dicho Modelo. La actualización del MECI a través de MIPG, en una primera instancia permitirá a través de su esquema de Líneas de Defensa, definir la responsabilidad y autoridad frente al control.

sus cinco componentes, establecer al interior de las entidades, la efectividad de los controles diseñados desde la estructura de las demás dimensiones de MIPG.

De esta manera, teniendo clara la estructura del MECI, las entidades a las que les aplica la Ley 87 de 1993, deberán implementar de manera simultánea y articulada, los dos elementos que hacen parte de dicha estructura, esto es los componentes de control y las líneas de defensa.

- **Implementación de los componentes del Control**

- **Asegurar un ambiente de Control.**

En primer lugar, una entidad debe asegurar un ambiente de control que le permita disponer de las condiciones mínimas para el ejercicio del control interno.

Esto se logra con el compromiso, liderazgo y los lineamientos de la alta dirección y del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. En términos generales, un ambiente de control se garantiza cuando la entidad:

- Demuestra el compromiso con la integridad (valores) y principios del servicio público; es importante que se incluya la identificación y manejo de los conflictos de interés, transacciones con partes relacionadas, uso adecuado de información privilegiada y otros estándares éticos y de comportamiento esperados, que de no llevarse a cabo pueden implicar riesgos para la entidad. Es recomendable evaluar el establecimiento de una línea de denuncia interna sobre situaciones irregulares o **posibles incumplimientos al código de integridad.**

- Establece los mecanismos para ejercer una adecuada supervisión del Sistema de Control Interno (creación o actualización del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, de acuerdo con lo previsto en el Artículo 2.2.21.1.6 del Decreto 1083 de 2015, modificado por el Decreto 648 de 2017, donde se definan sus funciones de forma clara que incluya el seguimiento al diseño y efectividad de la estructura de control.

- Toma en cuenta la estructura, facultades y responsabilidades, con el fin de asignar roles y autoridad en todos los niveles organizacionales,

incluyendo líneas de reporte.

- faciliten la toma de decisiones. Cada líder suministra información de forma periódica, con datos y hechos que le permitan al Representante Legal tomar decisiones informadas y a tiempo sobre el desarrollo y gestión de la entidad.

Para las entidades que también deben implementar MIPG, el ambiente de control se fortalece a partir del desarrollo de otras dimensiones como Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con Valores para resultados y **Talento Humano**.

#### **- Asegurar la gestión del riesgo en la entidad**

Para la **EICE EDURHABA**, este componente es el "escudo" financiero y técnico. No basta con planear las obras; hay que anticipar qué puede evitar que se terminen (riesgos climáticos, variaciones en precios de materiales, cambios normativos o riesgos de corrupción).

#### Asegurar la Gestión del Riesgo en EDURHABA

Este componente representa el ejercicio estratégico liderado por la Gerencia, el Tesorero y el equipo técnico para identificar, evaluar y mitigar eventos que puedan poner en peligro la misión de la empresa. En una EICE, la

gestión del riesgo es la garantía de la **sostenibilidad financiera** y la **continuidad del servicio**.

### **A. Alineación con la Planeación Estratégica**

Antes de hablar de riesgos, **EDURHABA** asegura que sus objetivos institucionales estén claramente definidos y alineados con el Plan de Desarrollo Municipal y la normativa vigente. La gestión del riesgo no es un proceso aislado, sino que nace del análisis de tres contextos:

- **Contexto Externo:** Factores como la situación económica del sector construcción, normatividad nacional sobre vivienda y condiciones geográficas de Chigorodó.

- **Contexto Interno:** La capacidad instalada de la entidad, su estructura de procesos y la cultura organizacional.

- **Contexto del Proceso:** Los riesgos específicos de cada área (ej. riesgos de tesorería, riesgos en la supervisión de obras, riesgos en la selección de beneficiarios).

### **B. Identificación y Análisis de Riesgos**

La entidad analiza cada evento potencial para determinar cómo debe gestionarse, utilizando mecanismos efectivos de evaluación para establecer dos momentos del riesgo:

- **Riesgo Inherente:** El riesgo que existe por la naturaleza misma de la actividad (ej. el riesgo de que llueva y se retrase una obra de urbanismo) antes de aplicar cualquier control.

- **Riesgo Residual:** El nivel de riesgo que queda después de que **EDURHABA** aplica sus controles (ej. contar con un plan de contingencia por lluvias o pólizas de cumplimiento).

### **El Rol de las Líneas de Defensa en el Riesgo**

Para que este componente sea efectivo en la EICE, las responsabilidades se distribuyen así:

- Línea Estratégica (Gerencia): Define el "Apetito de Riesgo" (qué tanto riesgo está dispuesta a asumir la empresa para lograr sus objetivos).

- 1ª Línea (Líderes de Proceso): Son los encargados de diligenciar y actualizar el Mapa de Riesgos. El Tesorero, por ejemplo, es el responsable de gestionar los riesgos de liquidez.

- 2ª Línea (Planeación): Asesora en la metodología para que los riesgos estén bien identificados y no se queden solo en el papel.

- 3ª Línea (Tu Oficina): Evalúa si los controles definidos en el mapa de riesgos realmente se están aplicando y si son efectivos para evitar que el riesgo se materialice.

Así mismo, considera la probabilidad de fraude y corrupción (Acción u omisión + uso del poder + desviación de la gestión de lo público + el beneficio privado) que pueda afectar el logro de los objetivos, en cumplimiento al artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, relacionado con la prevención de los riesgos de corrupción.

La entidad identifica y evalúa los cambios que pueden afectar el Sistema de Control Interno para el cumplimiento de los objetivos. Para las entidades que también deben implementar MIPG, la gestión del riesgo se fortalece a partir del desarrollo de la dimensión de Gestión con Valores para Resultados.

- Diseñar y llevar a cabo las actividades de control del riesgo en la entidad

El tercer componente hace referencia a la implementación de controles, esto es, valorar los mecanismos para dar tratamiento a los riesgos. Para ello la entidad debe:

- Definir y desarrollar actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos estratégicos y de proceso.
- Implementar políticas de operación mediante procedimientos u otros mecanismos que den cuenta de su aplicación en materia de control.

El desarrollo de actividades de control se fortalece a partir de la implementación

de la dimensión de Gestión con Valores para Resultados.

- Efectuar el control a la información y la comunicación organizacional

En este cuarto componente del control se verifica que las políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos dentro y en el entorno de cada entidad, satisfagan la necesidad de divulgar los resultados, de mostrar mejoras en la gestión administrativa y procurar que la información y la comunicación de la entidad y de cada proceso sea adecuada a las necesidades específicas de los grupos de valor y grupos de interés. Para ello, la entidad:

- Genera y obtiene información relevante, oportuna, confiable, íntegra y segura que da soporte al Sistema de Control Interno.
- Comunica la información relevante hacia el interior de la entidad, para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.
- Se comunica con los grupos de valor, sobre los aspectos claves que afectan el funcionamiento del Sistema de Control Interno y proporciona información hacia las partes externas en respuesta a las necesidades y expectativas.

Para las entidades que también deben implementar MIPG, este componente se fortalece a partir de la implementación de la dimensión de Información y Comunicación.

- Implementar las actividades de monitoreo y supervisión continua en la entidad

Como ya se señaló previamente, este tipo de actividades se pueden dar en el día a día de la gestión institucional o a través de evaluaciones continuas y separadas (autoevaluación, auditorías), y su propósito es valorar: (i) la efectividad del control interno de la entidad pública; (ii) la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; (iii) el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos; y (iv) los resultados de la gestión, con el propósito de detectar desviaciones, establecer tendencias, y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la entidad pública.

De esta forma, la evaluación permanente al estado del SCI implica el seguimiento al conjunto de dimensiones del Modelo, de tal manera que la autoevaluación y la evaluación independiente se convierten en la base para emprender acciones para subsanar las deficiencias detectadas y encaminarse en la mejora continua (COSO, 2013: 143). Por lo anterior, es importante adelantar las siguientes acciones para contar con un adecuado y efectivo componente de monitoreo y supervisión dentro del SCI:

- Aplicar evaluaciones continuas y/o independientes para determinar el avance en el logro de las Metas estratégicas, los resultados y los objetivos propuestos, así como la existencia y operación de los componentes del Sistema

de Control Interno.

- Evaluar y comunicar las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas.
- Para las entidades que implementan MIPG, este componente es transversal a todas las dimensiones, por cuanto evalúa de manera independiente los resultados esperados en cada una de ellas. Este adquiere mayor importancia frente a la dimensión de evaluación para resultados, en tanto a partir del seguimiento y monitoreo a los controles es posible corregir en tiempo real, las desviaciones encontradas frente al logro de las metas y objetivos planeados.

### **Evaluaciones Continuas**

- Las evaluaciones continuas constituyen operaciones rutinarias que se integran en los diferentes procesos o áreas de la entidad, las cuales se llevan a cabo en tiempo real por parte de los líderes de proceso para responder ante un entorno cambiante.
- La evaluación continua o autoevaluación lleva a cabo el monitoreo a la operación de la entidad a través de la medición de los resultados generados en cada proceso, procedimiento, proyecto, plan y/o programa, teniendo en cuenta los indicadores de gestión, el manejo de los riesgos, los planes de mejoramiento, entre otros. De esta manera, se evalúa su diseño y operación en un período de tiempo determinado, por medio de la medición y el análisis de los indicadores, cuyo propósito fundamental será tomar las decisiones relacionadas con

la corrección o el mejoramiento del desempeño.

- En ese orden de ideas se busca que cada líder de proceso, con su equipo de trabajo, verifique el desarrollo y cumplimiento de sus acciones, que contribuirán al cumplimiento de los objetivos institucionales. Se convierte, entonces, la autoevaluación en el mecanismo de verificación y evaluación, que le permite a la entidad medirse a sí misma, al proveer la información necesaria para establecer si ésta funciona efectivamente o si existen desviaciones en su operación, que afecten su propósito fundamental.

- La autoevaluación se convierte en un proceso periódico, en el cual participan los servidores que dirigen y ejecutan los procesos, programas y/o proyectos, según el grado de responsabilidad y autoridad para su operación. Toma como base los criterios de evaluación incluidos en la definición de cada uno de los elementos del control interno, así como la existencia de controles que se dan en forma espontánea en la ejecución de las operaciones y en la toma de decisiones

### **Evaluaciones Independientes**

- Las evaluaciones independientes se llevan a cabo de forma periódica, por parte de la oficina de control interno o quien haga sus veces a través de la auditoría interna de gestión. Estas evaluaciones permiten determinar si se han definido, puesto en marcha y aplicado los controles establecidos por la entidad de manera efectiva.

Las evaluaciones, independientes a los componentes varían en alcance y frecuencia,

dependiendo de la importancia del riesgo, de la respuesta al riesgo y de los resultados de las evaluaciones continuas o autoevaluación.

- La auditoría se constituye en “una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la entidad; que ayuda a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.

- La auditoría es una herramienta de retroalimentación del SCI y de MIPG que analiza las debilidades y fortalezas del control y de la gestión, así como el desvío de los avances de las metas y objetivos trazados, lo cual influye en los resultados y operaciones propuestas en la entidad.

- La actividad de auditoría interna debe realimentar a las entidades en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos promoviendo la mejora continua. Así mismo, para formarse una opinión sobre la adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control -y de esta manera emitir juicios de valor- las oficinas de control interno deben basarse en las evidencias obtenidas en el ejercicio de auditoría.

- En todo caso, deben tener en cuenta que la coordinación de las auditorías (cualquiera que sea su ámbito) está en cabeza del jefe de control interno.

o quien hace sus veces en cada entidad, con el apoyo de los líderes de cada uno de los sistemas de gestión que tengan implementados.

- Para ello, siguiendo los estándares internacionales dados por el Instituto de Auditores Internos Global (THE IIA Global), es recomendable que la oficina de control interno elabore un plan de auditoría anualmente y seleccione los proyectos, procesos y actividades a ser auditados basados en un enfoque de riesgos documentado, alineados con los objetivos y prioridades de la entidad, y desarrolle adecuados procedimientos para obtener suficiente evidencia para evaluar el diseño y la eficacia de los procesos de control en los diferentes procesos y actividades de la entidad. Este plan debe ser flexible de manera que puedan efectuarse ajustes durante el año, como consecuencia de cambios en las estrategias de la dirección, condiciones externas, áreas de mayor riesgo o modificación a los objetivos de la entidad.

---

definición tomada de los documentos elaborados por el Instituto de Auditores Internos IIA.

El desarrollo de actividades de monitoreo se fortalece a partir de la implementación de las dimensiones de Gestión con Valores para Resultados y Evaluación de Resultados.

- De otra parte, en desarrollo del rol de evaluación y seguimiento, el jefe de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, dentro del conjunto de informes y seguimientos a su cargo, debe adelantar la evaluación del control interno contable con criterio de independencia y objetividad, teniendo en cuenta los lineamientos que, para el efecto, establezca la Contaduría General de la Nación.

El Informe Anual de Evaluación del Control Interno Contable se efectúa en cada vigencia con corte al 31 de diciembre de cada periodo contable, y se presenta mediante el diligenciamiento y reporte del formulario por medio del cual se hacen las valoraciones cuantitativa y cualitativa:

- Valoración cuantitativa: evalúa en forma cuantitativa el control interno contable y el grado de efectividad de los controles asociados al cumplimiento del marco normativo, a las actividades de las etapas del proceso contable, a la rendición de cuentas y a la administración del riesgo contable, mediante la formulación de preguntas que deben ser debidamente calificadas conforme a la información y la evidencia documental obtenida.

- Valoración cualitativa: tiene el propósito de describir cualitativamente, y en forma breve, el análisis de las principales fortalezas y debilidades del control interno contable que se determinaron en la valoración cuantitativa, los avances con respecto a las recomendaciones realizadas en las evaluaciones anteriores, así como las recomendaciones realizadas a la evaluación actual por parte del Jefe de Control Interno, o quien haga sus veces, para efectos de mejorar el proceso contable de la entidad

- **Implementación del esquema de líneas de defensa**

La anterior estructura definida para el MECI está acompañada de un esquema de asignación de responsabilidades y roles para la gestión del riesgo y el control, el cual se distribuye en diversos servidores de la entidad, no siendo ésta una tarea exclusiva de las oficinas de control interno.

- **Línea estratégica de defensa:** aspectos clave para el Sistema de Control Interno (SCI) a tener en cuenta:

- Fortalecimiento del comité institucional de coordinación de control interno a través de sesiones periódicas en las que se revisen los temas relevantes del sistema de control interno de la entidad.
- Evaluación de la forma como funciona el esquema de líneas de defensa, incluyendo la línea estratégica.

- Definición de líneas de reporte (canales de comunicación) en temas clave para la toma de decisiones, atendiendo el esquema de líneas de defensa.
- Definición y evaluación de la política de administración del riesgo. la evaluación debe considerar su aplicación en la entidad, cambios en el entorno que puedan definir ajustes, dificultades para su desarrollo, riesgos emergentes.
- Evaluación de la política de gestión estratégica del talento humano (forma de provisión de los cargos, capacitación, código de Integridad, bienestar).

- **Primera línea de defensa: aspectos** clave para el Sistema de Control Interno (SCI) a tener en cuenta:

- El conocimiento y apropiación de las políticas, procedimientos, manuales, protocolos y otras herramientas que permitan tomar acciones para el autocontrol en sus puestos de trabajo.
- La identificación de riesgos y el establecimiento de controles, así como su seguimiento, acorde con el diseño de dichos controles, evitando la materialización de los riesgos.
- El seguimiento a los indicadores de gestión de los procesos e institucionales, según corresponda.
- La formulación de planes de mejoramiento, su aplicación y seguimiento para resolver los hallazgos presentados.

- La coordinación con sus equipos de trabajo, de las acciones establecidas en la planeación institucional a fin de contar con información clave para el seguimiento o autoevaluación aplicada por parte de la 2ª línea de defensa.

- **Segunda línea de defensa:** esta línea de defensa está conformada por servidores que ocupan cargos del nivel directivo o asesor (media o alta gerencia), quienes realizan labores de supervisión sobre temas transversales para la entidad y rinden cuentas ante la Alta Dirección.

Aquí se incluyen a los jefes de planeación, o quienes hagan sus veces; coordinadores de equipos de trabajo, coordinadores de sistemas de gestión, gerentes de riesgos (donde existan), líderes o coordinadores de contratación, financiera y de TIC, entre otros que se deberán definir acorde con la complejidad y misionalidad de cada organización. Esto le permite a la entidad hacer un seguimiento o autoevaluación permanente de la gestión, de manera que pueda orientar y generar alertas a las personas que hacen parte de la 1ª línea de defensa, así como a la Alta Dirección (Línea Estratégica).

Esta línea se asegura de que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª línea de defensa sean apropiados y funcionen correctamente, además, se encarga de supervisar la eficacia e implementación de las prácticas de gestión de riesgo, ejercicio que implicará la implementación de

actividades de control específicas que permitan adelantar estos procesos de seguimiento y verificación con un enfoque basado en riesgos.

- **Tercera línea de defensa:** esta línea de defensa está conformada por la Oficina de Control Interno, quienes evalúan de manera independiente y objetiva los controles de 2ª línea de defensa para asegurar su efectividad y cobertura; así mismo, evalúa los controles de 1ª línea de defensa que no se encuentren cubiertos -y los que inadecuadamente son cubiertos por la 2ª línea de defensa.

La interacción entre la 2ª línea de defensa (proveedores internos de aseguramiento) y la 3ª línea de defensa y estas con los proveedores externos de aseguramiento (organismos de control y otras instancias de supervisión o vigilancia)

Los aspectos clave para el Sistema de Control Interno (SCI) a tener en cuenta por parte de la 3ª Línea:

- A través de su rol de asesoría, orientación técnica y recomendaciones frente a la administración del riesgo en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación o quien haga sus veces se garantiza el cumplimiento efectivo de los objetivos.
- Monitoreo a la exposición de la organización al riesgo y realizar

recomendaciones con alcance preventivo.

- Asesoría proactiva y estratégica a la Alta Dirección y los líderes de proceso, en materia de control interno y sobre las responsabilidades en materia de riesgos.
  - Formar a la alta dirección y a todos los niveles de la entidad sobre las responsabilidades en materia de riesgos.
  - Informar los hallazgos y proporcionar recomendaciones de forma independiente.
- **Interrelación MECI y Dimensiones de MIPG en EICE EDURHABA.**

Las siguientes interacciones entre el MECI y las Dimensiones de MIPG, pueden ser útiles al momento de su implementación, especialmente para aquellas entidades que están en el ámbito de aplicación de los dos Modelos:


Componente MecI	Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	línea de defensa	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
ambiente de control en	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Dado que en esta dimensión se define la ruta organizacional que debe seguir la entidad para lograr sus metas, resultados, y en general sus objetivos, se deben emitir los lineamientos para a crear un ambiente	Línea Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la Política de riesgos</li> <li>• Monitoreo permanentemente los riesgos de corrupción.</li> </ul>

EICE  EDURHA  BA		favorable al control y para la administración del riesgo. En esta dimensión, se identifican los riesgos, se	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo al estado de los riesgos aceptados (apetito por el riesgo), con el fin de identificar cambios sustantivos que afecten el funcionamiento de la entidad.</li> </ul>
------------------------------	--	---	--

---

*El mapa de aseguramiento se propone como herramienta para visualizar las instancias de 2ª línea en cada entidad, donde se definen actividades de control (verificación y con enfoque en riesgos) específicas que permitirán a la Línea Estratégica contar con información clave para la toma de decisiones con un enfoque preventivo. Acciones que se articulan y complementan con la 3ª línea de defensa (Oficina de Control Interno).*

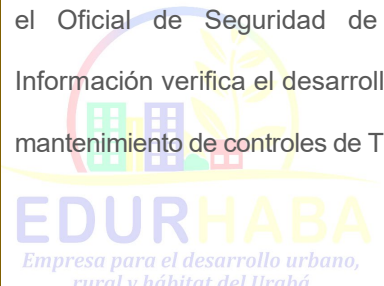
Componente	Dimensión	Aspectos a implementar	línea de	Aspectos a evaluar dentro del
Meci	vinculada		defensa	Sistema de Control Interno
<b>EICE</b> <b>EDURHABA</b>		diseñan los controles para que la gestión eficiente, efectiva y transparente, y se tenga una adecuada prestación de servicios o producción de bienes.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Avance en el esquema de líneas de defensa.</li> </ul>
	Direccionamiento Estratégico y Planeación Gestión para resultados	Así mismo se deben establecer líneas de reporte dentro de la entidad para el funcionamiento del Sistema de Control Interno. Cada líder suministra información de forma periódica, con datos y hechos que le permitan la toma de decisiones a la alta dirección.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de evaluación a los aspectos clave definidos a partir del Esquema de líneas de Defensa</li> </ul>
	Gestión para resultados	A partir de la dimensión de se asegura que la estructura organizacional, los procesos de la cadena de valor y los de apoyo, la asignación del talento humano a los proyectos, programas o procesos, el uso de los bienes muebles e inmuebles, el suministro de servicios internos, la ejecución presupuestal y la focalización de los recursos, estén en función del cumplimiento de los propósitos de la		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoras en la prestación del servicio (evaluaciones sobre percepción de los usuarios).</li> <li>Informes de evaluación a los aspectos clave definidos a partir del Esquema de líneas de Defensa.</li> </ul>

		<p>entidad y de atender lo previsto en la planeación institucional, de forma eficiente</p>	
	<p>Gestión del Talento Humano</p>	<p>Es necesario que una adecuada GETH asegure que la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la calidad de vida laboral, se conviertan en herramientas adecuadas para el ejercicio de las funciones y responsabilidades y en condición óptima, facilitando el autocontrol por parte de cada servidor.</p> <p>La adecuada GETH debe igualmente contemplar las directrices para la toma de decisiones frente al talento humano, en especial sobre aquellos aspectos que tienen que ver con su preparación y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación y cumplimiento código de integridad y gestión de conflicto de intereses.</li> <li>• Clima laboral</li> <li>• Temas Disciplinarios</li> <li>• Impacto del Plan Institucional de Capacitación PIC</li> </ul> 



		responsabilidad frente al Sistema de Control Interno, y sobre los parámetros éticos y de integridad que han de regir todas las actuaciones de los servidores públicos.	
Evaluación de riesgos	Dimensión de Gestión con Valores para Resultado	Definición de objetivos con suficiente claridad para identificar y evaluar los riesgos relacionados: i) Estratégicos; ii) Operativos; iii) Legales y Presupuestales; iv) De Información Financiera y no Financiera.	Primera y Segunda Líneas
	Dimensión de Gestión con	Identificación y análisis de riesgos (Analiza factores internos y externos; Implica a los niveles apropiados de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de reportes periódicamente al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno acerca del cumplimiento de las metas y los objetivos en relación a la gestión integral del riesgo.</li> <li>Monitoreo permanentemente los cambios en el entorno (interno y</li> </ul>

Componente Meci	Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	línea de defensa	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
<b>EICE</b> <b>EDURHABA</b>	Valores para Resultados	dirección; Determina cómo responder a los riesgos; Determina la importancia de los riesgos).		externo) que puedan afectar la efectividad del SCI.  <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de las exposiciones al riesgo con los grupos de valor, proveedores, sectores económicos u otros (monitoreo del contexto estratégico).</li> </ul>
	Dimensión de Gestión para Resultados	Identificación y análisis de cambios significativos (Evalúa los cambios en el entorno externo; Evalúa cambios en la alta dirección)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación, en el marco de la política de riesgos institucional, que la identificación y valoración del riesgo de la primera línea sea adecuada frente al logro de objetivos y metas</li> </ul>
	Dimensión de Gestión para Resultados	Evaluación del riesgo de fraude o corrupción. (Tiene en cuenta distintos tipos de fraude o corrupción; evalúa los incentivos y las presiones; evalúa las actitudes y justificaciones).		<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación de la adecuada identificación de los riesgos relacionados con fraude y corrupción.</li> </ul>

<p><b>EICE</b> <b>EDURHABA</b></p>		<p>Diseño y desarrollo de actividades de control (Integra el desarrollo de controles con la evaluación de riesgos; tiene en cuenta a qué nivel se aplican las actividades; facilita la segregación de funciones).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de que el diseño del control establecido por la primera línea de defensa sea pertinente frente a los riesgos identificados, analizando: los responsables y su adecuada segregación de funciones, propósito, periodicidad, tratamiento en caso de desviaciones, forma de ejecutar el control y evidencias de su ejecución, y efectuar las recomendaciones a que haya lugar ante las instancias correspondientes (primera, segunda, y línea estratégica).</li> </ul>
<p>Actividades de Control</p>	<p>Gestión con Valores para Resultados</p>	<p>Selección y desarrollo de controles generales sobre TI para apoyar la consecución de los objetivos (Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas; establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad; Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de</p>	<p>Primera y Segunda Líneas</p> <p>Acorde con la estructura de la entidad, el Oficial de Seguridad de la Información verifica el desarrollo y mantenimiento de controles de TI.</p> 

		<p>adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías).</p>	
		<p>Despliegue de políticas y procedimientos (Establece responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos; Adopta medidas correctivas; Revisa las políticas y procedimientos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo a los riesgos acorde con la política de administración de riesgo establecida para la entidad.</li> <li>• Verificación de que los responsables estén ejecutando los controles tal como han sido diseñados.</li> </ul>

Componente Meci	Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	línea de defensa	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación del diseño y ejecución de los controles que mitigan los riesgos estratégicos o institucionales.</li> <li>• Verificación del diseño y ejecución de los controles que mitigan los riesgos de fraude y corrupción.</li> </ul>
Información y Comunica-	Información y	Utilización de información relevante (Identifica requisitos de información; Capta fuentes de datos internas y externas; Procesa datos relevantes y los transforma en información).	Línea Estraté-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantía de la disponibilidad, confiabilidad, integridad y seguridad de la información requerida para llevar a cabo las responsabilidades de control interno por parte de la entidad.</li> </ul>
		Comunicación Interna (Se comunica con el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno o su equivalente; Facilita líneas de comunicación en todos los niveles; Selecciona el método de comunicación pertinente).		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseguramiento de que, dentro de los procesos de información y comunicación interna y externa, se establezcan mecanismos claros de comunicación para facilitar el ejercicio de control interno.</li> </ul>

ción	Comunicación	Comunicación con el exterior (Se comunica con los grupos de valor y con terceros externos interesados; Facilita líneas de comunicación).	gica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantía de la disponibilidad, confiabilidad, integridad y seguridad de la información requerida para la prestación del servicio.</li> <li>• Impacto Ley de Transparencia.</li> <li>• Riesgos relacionados con el manejo de información clasificada o reservada.</li> <li>• Impacto en la prestación del servicio por negación de información.</li> </ul>
Actividades de Monitoreo	Gestión con Valores para Resultados y Evaluación de Resultados	<b>Evaluaciones continuas y/o separadas (autoevaluación, auditorías)</b> para determinar si los componentes del SCI están presentes y funcionando.	Primera y Segunda Líneas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la gestión del riesgo de la entidad de forma integral, con énfasis en:           <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La exposición al riesgo, acorde con los lineamientos y la política institucional.</li> <li><input type="checkbox"/> El cumplimiento legal y regulatorio.</li> <li><input type="checkbox"/> Logro de los objetivos estratégicos o institucionales.</li> <li><input type="checkbox"/> Confiabilidad de la información financiera y no financiera. (2ª Línea)</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluación de la efectividad de las acciones desarrolladas por la</li> </ul> </li> </ul>

				<p>segunda línea de defensa en aspectos como: cobertura de riesgos, cumplimientos de la planificación, mecanismos y herramientas aplicadas, entre otros, y generar observaciones y recomendaciones para la mejora. (3ª Línea)</p>
--	--	--	--	---

Componente	Dimensión	Aspectos a implementar	línea de defensa	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
Mecanismo de vinculación		<p><b>Evaluación y comunicación de deficiencias oportunamente</b> (Evalúa los resultados, Comunica las deficiencias y Monitorea las medidas correctivas).</p>	Tercera Línea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como resultado de la evaluación de la gestión del Riesgo comunica las deficiencias a la alta dirección o a las partes responsables para tomar las medidas correctivas, según corresponda.</li> <li>• Verificación del avance y cumplimiento de las acciones incluidas en los planes de mejoramiento producto de las autoevaluaciones. (2ª Línea).</li> <li>• Evaluación de la efectividad de las acciones incluidas en los Planes de mejoramiento producto de las auditorías internas y de entes externos. (3ª Línea)</li> </ul>

## **Criterios diferenciales para la política de Control Interno**

La definición de criterios diferenciales para esta política, consiste en establecerlos requisitos exigidos a las entidades territoriales para la implementación de sus sistemas institucionales de control interno. Si bien, los límites los establece el marco normativo, se busca que las entidades con mayores entornos de desarrollo tengan un mayor grado de cualificación u optimización de los mínimos legales, ya sea en su diseño o en su implementación. Adicionalmente, las tres perspectivas con que se puede implementar el MECI: básico, intermedio y avanzado, pueden ser la base para la identificación de niveles de madurez en la implementación del Modelo.

En el Anexo 6 se detallan los elementos a tener en cuenta para implementar la política de control interno con criterio diferencial, en donde se aprecian las actividades que se deben adelantar desde cada línea de defensa para cada uno de los componentes del MECI.

## **Autodiagnóstico para la Política de Control Interno**

En el caso de la Política de Control Interno se cuenta con una herramienta que permite que cada entidad evalúe semestralmente su Sistema de Control Interno de manera integral y permitirle al jefe de control interno o quien haga sus veces llevar a cabo el informe de evaluación independiente sobre el mismo para su publicación cada seis (6) meses, en el sitio web de la entidad, en cumplimiento en el artículo 156 del Decreto 2106 de 2019.

Este formato cumple los propósitos de las herramientas de autodiagnóstico de las otras políticas de

MIPG, ya que tiene como objetivo adelantar un análisis articulado frente al desarrollo de dichas políticas y su efectividad en relación con la estructura de control, éste último aspecto esencial para garantizar el buen manejo de los recursos, que las metas y objetivos se cumplan y se mejore la prestación del servicio a los usuarios, ejes fundamentales para la generación de valor público.

El Formato les permite a las entidades hacer un análisis del estado de los cinco componentes del Modelo Estándar de Control Interno MECI, con el fin de identificar si el Sistema de Control Interno de la entidad se encuentra PRESENTE y FUNCIONANDO, y a partir de este análisis, de manera automática y en forma priorizada, definir puntos de mejora para cada componente y su articulación con las Dimensiones de MIPG.

Identifica, para cada requerimiento de cada componente los ítems de menor desarrollo (baja calificación) hasta aquellas con mejor calificación.

Como herramienta de autodiagnóstico este formato podrá ser utilizado en el momento en que cada entidad lo considere pertinente, sin implicar esto reporte alguno tanto a Función Pública como a otras instancias del gobierno o de organismos de control.

Frente a esta herramienta es recomendable que se aplique paralelamente o en conjunto con las demás herramientas definidas para las políticas del modelo, a fin de encontrar temas comunes en los planes de acción y establecer a partir de la implementación de las 6 dimensiones de MIPG su efectividad en términos del control y la gestión del riesgo.

### **Atributos de calidad a tener en cuenta en la dimensión**

Los siguientes atributos de calidad permitirán a las entidades adelantar una adecuada Gestión del Conocimiento y la Innovación:

- Estándares de conducta y de integridad que direccionan el quehacer institucional
- Niveles de autoridad y responsabilidad apropiadas que facilitan la consecución de los objetivos institucionales
- Monitorear el entorno institucional que permite la identificación de los riesgos y sus posibles causas.
- Riesgos identificados y gestionados que permiten asegurar el cumplimiento de los objetivos
- Actividades de control establecidas que permiten mitigación de los riesgos a niveles aceptables
- Información comunicada a nivel interno y externo que facilita la gestión de la entidad
- Auditoría interna que genera valor agregado a la entidad
- Auditoría interna que asegura la calidad de su proceso auditor



## Referencias bibliográficas

Alcaldía Mayor de Bogotá (2012), Gestión del Conocimiento en la práctica de la administración distrital.

Bogotá: Imprenta Nacional.

Arango, S. (2014). Metas grandes y ambiciosas que definen el futuro de su empresa. Cámara de Comercio de Medellín. Disponible

en:

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/Presentaci%C3%B3n%20H B PE%20MEGA.pdf>

Ayal, S., Gino, F., Barkan, R., Ariely, D. (2015) Three Principles to REVISE People's Unethical Behavior.

Perspectives on Psychological Science. Vol 10, 738 – 891

Azlor, N. y Jonson, S. (1999). En: Benavides, Carlos y Quintana Cristina. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Madrid: Díaz de Santos y Asociación española para la calidad.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (S/f.) "Perfil del Proyecto Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública: EC-L1094". Washington, D.C.: BID.



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



- (2006). "Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina". Washington, D.C.: BID.

----- (2008). "Report on the Civil Service in the Caribbean". En: M. Mateo Díaz y K. Echebarría (eds.), Diálogo Regional de Política. Washington, D.C.: BID.

----- (2012). "Estrategia de país del BID 2012-2014". Documento de Divulgación Simultánea, enero.  
Washington, D.C.: BID.

----- (2015). Construyendo Gobiernos Efectivos. Resúmenes ejecutivos de los informes nacionales: Colombia. Disponible en: <https://publications.iadb.org/handle/11319/7015>. Revisado el 22 de enero de 2016.

Banco Interamericano de Desarrollo BID y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. (2007). Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. Washington, D.C. Benavides, Carlos y Quintana Cristina. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Madrid: Díaz de Santos y Asociación española para la calidad.

Bernal, César (2010). *Modelo Integral de Administración Basada en el Conocimiento*. Tesis doctoral para optar al título de Doctor en Administración de Negocios. California USA: Newport



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



International University.

Bernal, C., Turriago, A. y Sierra, H. (2010). *Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial*. Revista Administer- Eafit 16.

Bersin, J. (2016). 'Design thinking' para transformar el día a día en aprendizaje. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <http://www.hbr.es/gesti-n-de-personas/160/design-thinking-para-transformar-el-d-d- en-aprendizaje>

Boal, A. (1980). Teatro del oprimido 1. Teoría y práctica. Buenos Aires: Nueva

Bollinger, A. S. y Smit, R. (2001). *Magazine organizational knowledge as a strategic asset*. Journal of Knowledge Management, Vol, 11. No 3.

Canals P. (2002), *¿Quo Vadis, KM? La complejidad como nuevo paradigma para la gestión del conocimiento*. En: <http://www.uoc.edu/in3/dt/20006/index.html> Castells, Manuel. (2004). Internet y la sociedad en Red. En: <http://www.uoc.es/web/cat/articles/castells/print.html>.

Capability and Development Division, Public Sector Commission (2013). A guide to managing knowledge. Turning information into capability. State of Western Australia. Recuperado de: <https://publicsector.wa.gov.au/document/knowledge-management-guide-managing-knowledge->

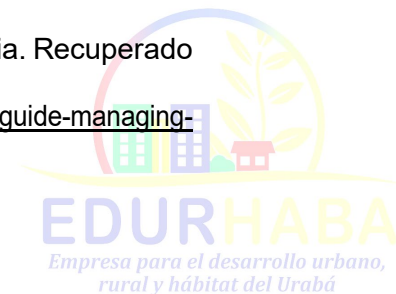
[turning-information-capability](#)



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [cicedurhaba@gmail.com](mailto:cicedurhaba@gmail.com)

Página 52 | 71





Careaga, M., Sanabria P. y Caballero C. (2012). “¿Servidores públicos más profesionales e íntegros vía educación profesional? Retos y oportunidades en el caso de Colombia y la Universidad de los Andes”, XVII Congreso Internacional del CLAD, 30 de octubre al 2 de noviembre de 2012, Cartagena de Indias, Colombia.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Caracas.


\_\_\_\_\_. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

*Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* COSO. (2013a). Gestión de riesgos Corporativos. Marco Integrado.

\_\_\_\_\_. (2013b). Gestión de riesgos Corporativos. Control Interno - Marco Integrado. Anexos y Apéndices.

\_\_\_\_\_(2013c). Gestión de riesgos Corporativos. Marco Integrado. Resumen Ejecutivo

\_(2013d). Gestión de riesgos Corporativos. Marco Integrado. Herramientas ilustrativas para evaluar la efectividad de un Sistema de Control Interno.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social CONEVAL. (2013). La evaluación interna  *Empresa para el desarrollo urbano, rural y hábitat del Urabá*



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



como un ejercicio para el rediseño y mejora de los programas sociales en el Distrito Federal - Alcances, retos y propuestas para su institucionalización. México. Descargado de: [www.coneval.org.mx/](http://www.coneval.org.mx/).

Cortázar, J., Lafuente, M. & Sanginés. M. (2014). El fortalecimiento del servicio civil como pilar de las instituciones del sector público. En Velarde, J.C., Lafuente, M. & Sanguines., M. (Ed.), *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publicaciones.

Cortázar J., Lafuente, M & Sanginés, M. (Eds.) (2015) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)*. BID Publicaciones.

Cortázar, J., Lafuente, M., Longo, F. & Schuster, C. (2014). La agenda a futuro: estrategias y tareas clave para mejorar el servicio civil en América Latina. En Cortázar Velarde, J.C., Lafuente, M & Sanginés, M. (Eds.) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004- 2013)*. IDB Publicaciones.

Cortázar J. (2011). Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile. Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No.

49. (Feb. 2011). Caracas.

Corte Constitucional (2013). Sentencia C-826 de 2013. Disponible en:



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



<http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2013/C-826-13.htm>. Revisado el 25 de mayo de 2016.

Dalkir K. (2011). Knowledge Management in Theory and Practice, Second Edition. Recuperado de: <https://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/sample/0262015080intro1.pdf>

Davenport, Thomas (1994). Saving its Soul: Human Centered Information Management. Harvard Business Review, March-April, 1994.

\_\_\_\_\_ (2015). *Whatever Happened to Knowledge Management?*. The Wall Street Journal. Junio 24 de 2015. <http://blogs.wsj.com/cio/2015/06/24/whatever-happened-to-knowledge-management/>

Davenport, T. y Prusak, L. (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.

Boston: Harvard Business School Press.

Del Moral, A; Pazos, J. Rodríguez, E., Rodríguez, A. y Suárez, S. (2007). *Gestión del conocimiento*. España: Thomson.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2002). Lineamientos Generales para la Administración del Talento humano al Servicio del Estado. Bogotá.



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



(2005). Planeación de los Recursos Humanos - Lineamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación. Disponible

en:

[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1449938074\\_a10ac401ef50e13ec6115298e49819a7.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1449938074_a10ac401ef50e13ec6115298e49819a7.pdf)

(2012). Metodología para la implementación del Modelo Integrado de planeación y Gestión. Disponible en:

[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1453841665\\_fda48d26f24a13b9a8a93d1b0c0cf0ec.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1453841665_fda48d26f24a13b9a8a93d1b0c0cf0ec.pdf).

(2014). Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 2014. Disponible

en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2162.pdf/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>.

(2015a). Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial. Disponible en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaRedise%C3%B1oInstitucionalEntidadesPublicasOrdenTerritorial/9ec50872-cd62-4893-aead-dd858417567d>

(2015b). Modelo Único de Gestión para la administración pública de Colombia. Informes Finales Contratos 076, 081 y 088. - Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites.



=====  
Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia  
<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



Documento no publicado.

\_(2015c). Construcción de un índice sintético de desempeño institucional. Producto 2: Documento metodológico y conceptual. Dirección de Desarrollo Organizacional. Contrato 113 de 2015. Documento no publicado.

\_(2015d). Informe de Investigación de los Modelos de Gestión de la Calidad Internacionales y de los Sistemas de Acreditación en Colombia - Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites. Documento no publicado.

\_\_\_\_\_ (2015e.) Informe de Investigación Modelos de Gestión y Control para el Estado Colombiano - Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites. Documento no publicado.

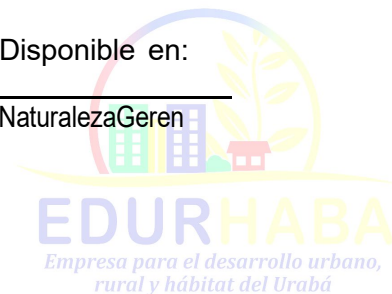
DEFRA (2008). (S/f.). 4Es Model. En Informe "Changing behaviour through policy making"

\_\_\_\_ (2015f). Lineamientos Gestión de Proyectos en el Estado - Recomendaciones para una gestión efectiva de proyectos en el Estado acorde con las buenas prácticas existentes a nivel mundial. Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites. Documento no publicado.

\_. (2015g). Guía para la Gestión de los Empleos de Naturaleza Gerencial. Disponible en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaGestionEmpleosNaturalezaGerencial>

[c ial\\_Octubre2015.pdf/69012998-8f64-4634-8d81-e188dd35932e](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaGestionEmpleosNaturalezaGerencial_Octubre2015.pdf/69012998-8f64-4634-8d81-e188dd35932e)



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

\_\_\_\_\_ (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

\_\_\_\_\_ (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

\_\_\_\_\_ (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

\_\_\_\_\_ (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

\_\_\_\_\_ (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

\_\_\_\_\_ (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



Departamento Nacional de planeación DNP. (2010). Documento Conpes 3654 de 2010. Política de Rendición de Cuentas de la Rama Ejecutiva a los Ciudadanos.

\_\_\_\_\_. (2013). Documento Conpes 3785 de 2013. Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano.

\_\_\_\_\_. (2014). Guía Metodológica para el Seguimiento y la Evaluación a Políticas Públicas, Bogotá, D.C.

- -. (2014b) Documento Conpes Mejora Normativa: Análisis de Impacto

\_\_\_\_\_. (2015). Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. Sistema de Entrega de la Política de Restitución de Tierras, Bogotá, D.C.

\_\_\_\_\_. (2016). Documento Conpes 3854 de 2016. Política Nacional de Seguridad Digital.

\_\_\_\_\_. (2018). Documento Conpes 3918 de 2018. Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia.

Downs, Anthony. (1957). An Economic Theory of Democracy. New York: Harper.

Deloitte Consulting. (2014). Tendencias Globales del Capital Humano 2014: Comprometiendo a la *desarrollo urbano, rural y hábitat del Urabá*



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)





fuerza laboral del siglo XXI, Deloitte Consulting Press.

\_. (2016). Tendencias Globales del Capital Humano 2016: La nueva organización: un diseño diferente, Deloitte Consulting Press.

Elster, J. (2007) Explaining Social Behaviour. Cambridge, England: Cambridge University Press

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). (2008). Gerencia de recursos físicos y financieros.

Disponible

en:

[http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3\\_gerencia de recursos fis y fin.pdf](http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3_gerencia_de_recursos_fis_y_fin.pdf)

EUSKALIT. (2014). Modelo de Gestión Avanzada.

Disponible en:

<http://www.euskalit.net/archivos/201602/modelo20152.pdf?0>. Revisada el 8 de febrero de 2016.

Frost A. (2014). *A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors*. Enero 25, 2014.

[www.knowledge-management-tools.net](http://www.knowledge-management-tools.net)

García, M., Rodríguez, J.C., Seligson, M. & Zechmeister, E. (2014) Cultura política de la democracia en Colombia, 2014. Dilemas de la democracia y desconfianza institucional en el marco del proceso



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iccedurhaba@gmail.com](mailto:iccedurhaba@gmail.com)



de paz (informe lapop). Recuperado el 11 de Julio de 2016, en [http://www.vanderbilt.edu/lapop/colombia/AB2014\\_Colombia\\_Country\\_Report\\_v21\\_revised\\_W\\_06042015.pdf](http://www.vanderbilt.edu/lapop/colombia/AB2014_Colombia_Country_Report_v21_revised_W_06042015.pdf)

Garton, E. (2017). El rol vital de RRHH en cómo se gasta el tiempo, el talento y la energía. *Harvard Business Review*, 28 de febrero de 2017. Recuperado de: <http://hbr.es/gesti-n-de-empresas/451/el-rol-vital-de-rrhh-en-c-mo-se-gasta-el-tiempo-el-talento-y-la-energ>

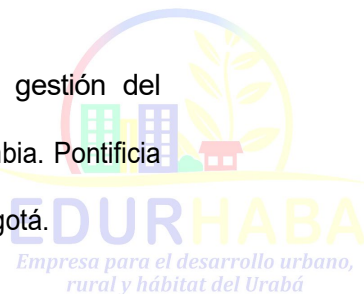
Geertz, C. (1973) *The Interpretation of cultures*. New York: Basic Books.

Gilman, S. (2005) *Ethics codes and codes of conduct as tools for promoting an ethical and professional public service: Comparative successes and lessons*. Prepared for the World Bank Washington D.C.

Gobierno de España, Ministerio de la Presidencia - Agencia de Evaluación y Calidad. (2009). *Guía de Evaluación Modelo EVAM. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora*.

Grant, R. M. (1996). *Toward Knowledge Based Theory of the Firm*. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp.109-122.

Gutiérrez M. y Forero P. (2012). *Estado del arte de las investigaciones en gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en el periodo 2000-2010 en Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá.



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



Harter, J. y Adkins, A. (2016). Tres estrategias de los mejores jefes para estimular a su equipo. *Harvard*

*Business Review*, 25 de agosto de 2016. Recuperado de:

<http://www.hbr.es/gesti-n-de-personas/155/tres-estrategias-de-los-mejores-jefes-para-estimular-su-equipo>

Iacovello, M. & Strazza, L. (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. En Cortázar Velarde,

J, Lafuente, M. & Sanginés, M. (Eds.) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del*

*Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publicaciones.

Iacoviello, M., Llano M. y Strazza L. (2012). “Fortalecimiento de la función directiva pública: exploración

a partir de una selección de experiencias latinoamericanas y anglosajonas”, *Revista del CLAD*

*Reforma y Democracia*, 52 (febrero), Caracas, Venezuela.

IIA, I. G. (2020) - Fundación Latinoamericana de Auditores Internos -FLAI. El modelo de las tres líneas

del IIA 2020. Bogotá.

Inglehart, R. (2001). *Modernización y posmodernización. El cambio cultural, económico y político en 43*

*sociedades*. Madrid, CIS. (Ed. Orig. 1997).

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (2011). Norma Técnica

Colombiana NTC-ISO31000.

\_\_\_\_\_ (2015a) Norma Técnica de Calidad ISO 9001:2015



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [eicedurhaba@gmail.com](mailto:eicedurhaba@gmail.com)



\_\_\_\_\_. (2015b) Norma Técnica de Gestión Ambiental ISO 14001:2015

\_\_\_\_\_. (2015c) Norma Técnica de Calidad ISO 27001:2005

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2005). CEPAL - Serie Manuales N° 45: Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile.

\_\_\_\_\_. (2011). CEPAL - Serie Manuales N° 69: planeación Estratégica e Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile.

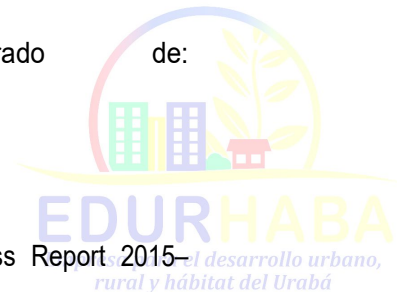
Jiménez Asensio, R. (2015). Movilidad salarial horizontal y vertical en el sector público colombiano. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD.

\_\_\_\_\_. (2016). Informe final de la asistencia técnica: Formulación de herramientas para la construcción de Códigos de Integridad y Buen Gobierno en las Entidades del Estado Colombiano. Bogotá, Colombia:

Kaufman, D., Kraay A. y Mastruzzi M. (2010). "The Worldwide Governance Indicators. Methodology and Analytical Issues." Documento de trabajo de investigación de políticas Núm. 5430.

Washington, D.C.: Banco Mundial. Recuperado de:

<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>



Klaus S., (2016) Insight Report, World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2015–



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



2016,

Knott, D., Muers, S. & Aldridge, S. (2008) Achieving Culture Change: A Policy Framework". A discussion paper by the Strategy Unit. London.

Lipovetsky, G. (2002). La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo. Barcelona, Anagrama. (Ed. Orig. 1983).

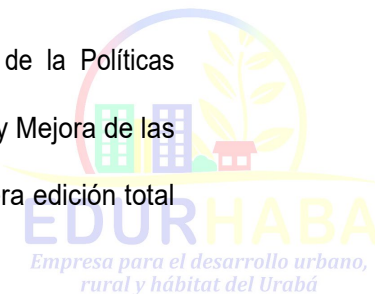
Mockus, A. (2002). Convivencia como armonización de la ley, moral y cultura. Perspectivas, vol. XXXII, n° 1 Longo, F. e Iacovello, M. (2010). Metodología para el Diagnóstico de la Implantación de la Carta

Iberoamericana de la Función Pública. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Longo, F. (2002). "Marco analítico para el diagnóstico de sistemas de servicio civil". Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

López, M. (2003). "Administración. Principios de Organización y Gestión Empresarial". Universidad Autónoma de Colombia, Bogotá, D.C.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas - Agencia Estatal de Evaluación de la Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. (2013). El Marco Común de Evaluación y Mejora de las Organizaciones Públicas por medio de la Evaluación CAF 2013. Madrid Tercera edición total revisada 2013.



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (S/f.) Manual de Gobierno en Línea.

Disponible en: <http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-8013.html> y

\_\_\_\_ (2015a). Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información.

Disponible en <http://www.mintic.gov.co/gestionti/615/w3-propertyvalue-7275.html>

\_\_\_\_ (2015b) Generalidades del Marco de Referencia de AE para la gestión de TI. Disponible en:

<http://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/w3-propertyvalue-8114.html>

\_\_\_\_ (2016). Resolución 2405 de 25 de noviembre de 2016 “Por la cual se adopta el modelo del Sello de Excelencia Gobierno en línea y se conforma su Comité”. Disponible en:

[http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-17464\\_recurso\\_12.pdf](http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-17464_recurso_12.pdf).

Medina F., y Guerra S. (2014). Estrategia transversal de Buen Gobierno. Línea Gestión del Conocimiento. Gestión del conocimiento, una herramienta para el fortalecimiento de la Función Pública en Colombia. Informe final. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá.

Mentzas G, y Apostolou D. (2004). *Leveraging knowledge assets in firms of the digital era*. hapter



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



Proposal submitted to the book: Information Society or Information Economy? A combined perspective on the digital era. <http://imu.ntua.gr/sites/default/files/biblio/Papers/knowledge-based-strategy-development-and-process-management-in-firms-of-the-digital-era.pdf>

Newton, K. & Norris, P. (1999) Confidence in Public Institutions: Faith, Culture or Performance? Boston, Ma: Harvard Keneddy School.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1998). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la innovación*. México: Oxford.

Obea Research Group (2010). *La innovación abierta: más allá de la innovación tradicional*. Mondragón Universitate. En: <http://www.emotools.com/static/upload/files/obeainnovabrt.pdf>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. (2000). Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries, recuperado de <http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?lang=EN&sf1=identifiers&st1=9789264185197>

\_\_\_\_\_ . (2002). Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Entidad para la Cooperación y Desarrollo Económicos. París: OCDE.



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



\_. (2007). "Manual de Oslo. Tercera edición. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación", TRAGSA.

En:

[http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual\\_de\\_Oslo%2005.pdf](http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual_de_Oslo%2005.pdf).

\_. (2013). "Public Governance Review: Colombia. Implementing Good Governance. Assessment and Recommendations," 25 y 26 de abril, Centro de Conferencias de la OCDE, París, Francia.

\_. (2014a) Colombia: La implementación del buen gobierno. Bogotá, Colombia: Publicaciones OCDE

\_. (2014b). Estudios de la OCDE sobre gobernanza pública gestión de los recursos humanos en Colombia. Paris.

OCDE (2014-2016). Trust in Government. Directorate for Public Governance and Territorial. Recuperado el 11 de Julio de 2016, en <http://www.oecd.org/gov/trust-in-government.htm>.

\_. (2016), Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017, Éditions OCDE, Paris.

\_. (2017), Embracing Innovation in Government: Global Trends 2017.

Oszlak, O. (2009). La Profesionalización del Servicio Civil en América Latina: Impactos sobre el Proceso



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



de Democratización - Proyecto OEA-PNUD La Democracia de ciudadanía: una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina.

Organización de las Naciones Unidas ONU. (2000) Promoting Ethics in the Public Service. New

York Peluffo A. y Catalán E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público

Serie Manuales 22, ILPES, Chile.

Pérez, S. y Vázquez, C. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning.

*Journal of Knowledge Management*. Vol. 8, No 6, pp. 177- 197. London University Prees.

Pérez, Z. (2000). *Un enfoque sobre la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la calidad* [en línea].

Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7gerencial/articulos/70/gesconpescal.htm>.

Prahalad, C. y Hamel, G. (1995). The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review*, num. 68, pp. 79-91.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2008). Desarrollo de Capacidades. Nota de Práctica. Disponible en:

[http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/SP\\_Nota%20de%20Practica\\_Desarrollo%20de%20Capacidades.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/SP_Nota%20de%20Practica_Desarrollo%20de%20Capacidades.pdf)



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



Revisado el 9 de junio de 2016.

\_. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Recuperado de:  
[http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual\\_completo.p  
df](http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf)

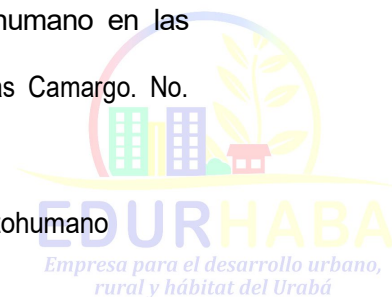
Quinn, J., Anderson, P. y Finkelstein, S. (2003). *La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores*. Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Bilbao: Ediciones Deusto.

Ramió, C. (1999). Teoría de la Organización y Administración Pública. *Universitat Pompeu Fabra*. Madrid. Disponible en:  
[http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles- Ramio-  
TeoriA-de-la-Organizacion.pdf](http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-TeoriA-de-la-Organizacion.pdf)

\_. (2014). *Management* avanzado (pero fácil y breve) para directivos públicos. GIGAPP Estudios/*Working Papers* Programa de Doctorado en Gobierno y Administración y Pública. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset ISSN: 2174-9515.

Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A., Astudillo, M. y Estrada, S., (2015). Documento de recomendaciones. Para servir mejor al país: ¿cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas? En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. No. 18. Marzo 2015. Bogotá,

D. C.: DAFP, ESAP, Colciencias. <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/gestiontalentohumano>



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iccedurhaba@gmail.com](mailto:iccedurhaba@gmail.com)



Sanabria, P., Compilador, (2016). De la recomendación a la acción: ¿cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano? En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. Función Pública, ESAP, Colciencias.

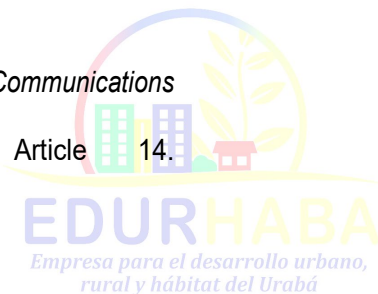
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/gestiontalentohumano>

Sanguinetti, P., Brassiolo, P., Ortega, D., Álvarez, F., Quintero, L., Berniell, L., Maris, L. (2015). RED 2015: Un Estado más efectivo. Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas. Bogotá: CAF. Recuperado de: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/755>

Secretariado PEFA. (2016). Marco de referencia para la evaluación de la gestión de las finanzas públicas. Disponible en: [https://pefa.org/sites/default/files/PEFA%20Framework\\_Spanish.pdf](https://pefa.org/sites/default/files/PEFA%20Framework_Spanish.pdf). Revisado el 7 de julio de 2016.

Seppala, E. (2016). Las tres cosas que más motivan a los empleados (de verdad). *Harvard Business Review*, 26 de mayo de 2016. Recuperado de: <http://hbr.es/gesti%C3%B3n-de-personas/46/las-tres-cosas-que-m%C3%A1s-motivan-los-empleados-de-verdad>

Spiegler, I. (2000) "Knowledge Management: A New Idea Or a Recycled Concept?," *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 3, Article 14. <http://aisel.aisnet.org/cais/vol3/iss1/14>



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)



Strazza, L. (2014). Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Colombia.

Banco Interamericano de Desarrollo.

Stewart, T.A. (1997). *“Intellectual capital. The new wealth of organizations”*. Nicolas Brealey.

Publishing.

London.

The Global Economy. (2016). Ranking de países con datos de fuentes oficiales. Banco

Mundial (govindicators.com).

Recuperado

de:

[http://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_government\\_effectiveness/](http://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/)

Villoira, M. & Izquierdo, A. (2016) *Ética Pública y Buen Gobierno. Regenerando la Democracia y*

*luchando contra la corrupción desde el servicio público.* Madrid, España: Tecnos.

Wills, L. & Pérez-Linán, A. (2005) *La evolución de los regímenes políticos y el sistema electoral*

*en Latinoamérica, 1903-2004.* Revista Colección 16, 47-82.

UNESCO. (2015). *Replantear la educación ¿hacia un bien común mundial?* Francia.



Dirección: Carrera 100 # 88-21, Oficina 717, Centro Empresarial Santa María  
Apartadó, Antioquia, Colombia

<https://edurhaba.com> / Correo: [iceedurhaba@gmail.com](mailto:iceedurhaba@gmail.com)

Página 71 | 71