

7ª. Dimensión: Control Interno



MIPG promueve el mejoramiento continuo de las entidades, razón por la cual éstas deben establecer acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación de éste. El Control Interno es la clave para asegurar razonablemente que las demás dimensiones de MIPG cumplan su propósito.

7.1 Alcance de esta Dimensión

La séptima dimensión de MIPG, el Control Interno³², 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.

El objetivo del MECI es proporcionar una estructura de control de la gestión que especifique los elementos necesarios para construir y fortalecer el Sistema de Control Interno, a través de un modelo que determine los parámetros necesarios (autogestión) para que las entidades establezcan acciones, políticas, métodos, procedimientos, mecanismos de prevención, verificación y evaluación en procura de su mejoramiento continuo (autorregulación), en la cual cada uno de los servidores de la entidad se constituyen en parte integral (autocontrol).

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

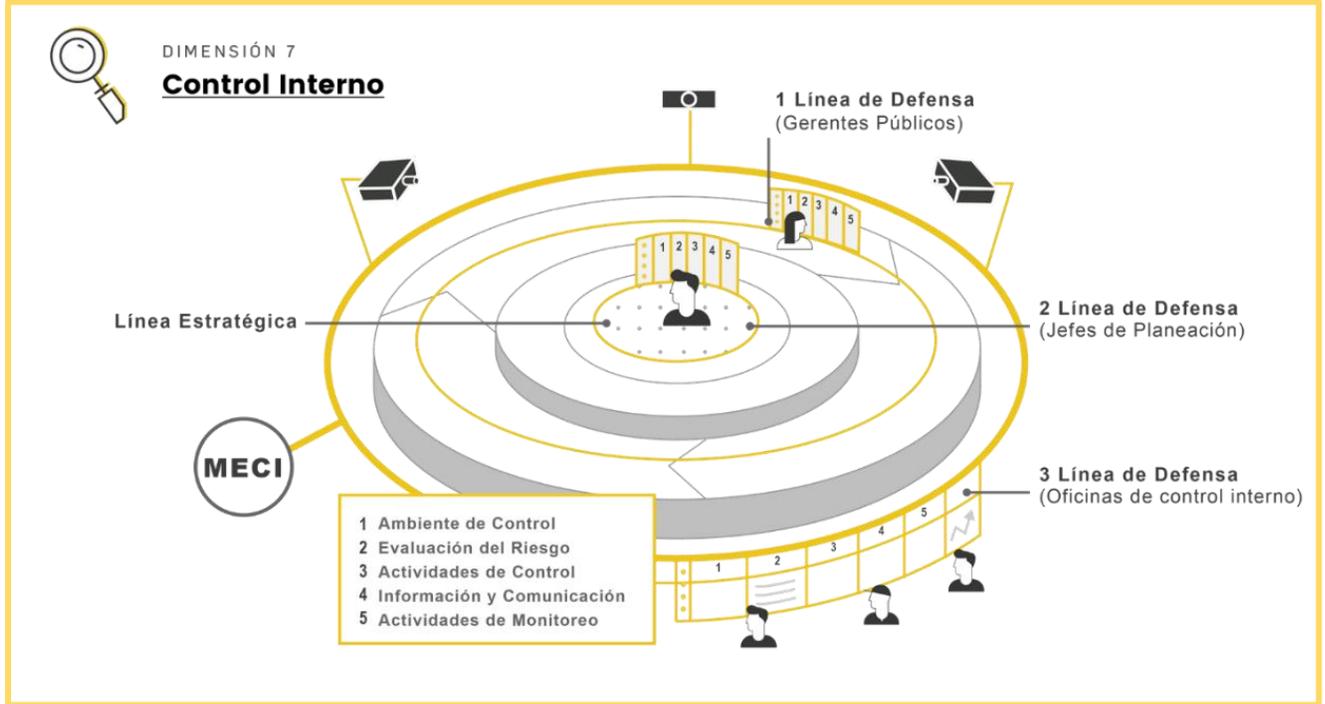
“Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua”.

³² 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



Función Pública

Gráfico 15. 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.



Función Pública

Información y comunicación: tiene como propósito 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: su propósito es desarrollar las actividades de supervisión continua (controles permanentes) en el día a día de las actividades, así como evaluaciones periódicas (autoevaluación, auditorías) que permiten 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.

- El segundo, un esquema de responsabilidades integrada por cuatro líneas de defensa, el cual se configura a partir de la adaptación del Modelo de las Tres Líneas de Defensa, documento de posición del Instituto de Auditores -IIA Global en su versión 2013, el cual ha sido recientemente actualizado, donde se optimiza su estructura al “centrarse en la contribución de la gestión de riesgos a la obtención de objetivos y la creación de valor, así como en cuestiones de “defensa” y protección del valor” (Instituto de Auditores Internos IIA GLOBAL, Fundación Latinoamericana de Auditores Internos -FLAI. El modelo de las tres líneas del IIA 2020. p.1), este documento determina que no solamente se protege el valor de la organización, mediante la mejora institucional para el logro de los objetivos y metas, sino que también se debe propender por incrementar dicho valor, que para el ámbito de lo público debe traducirse en la mejora en la prestación de servicios a los usuarios, la efectiva protección de los recursos y por ende el impacto en relación con el bienestar y generación de valor público.

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.

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



Función Pública

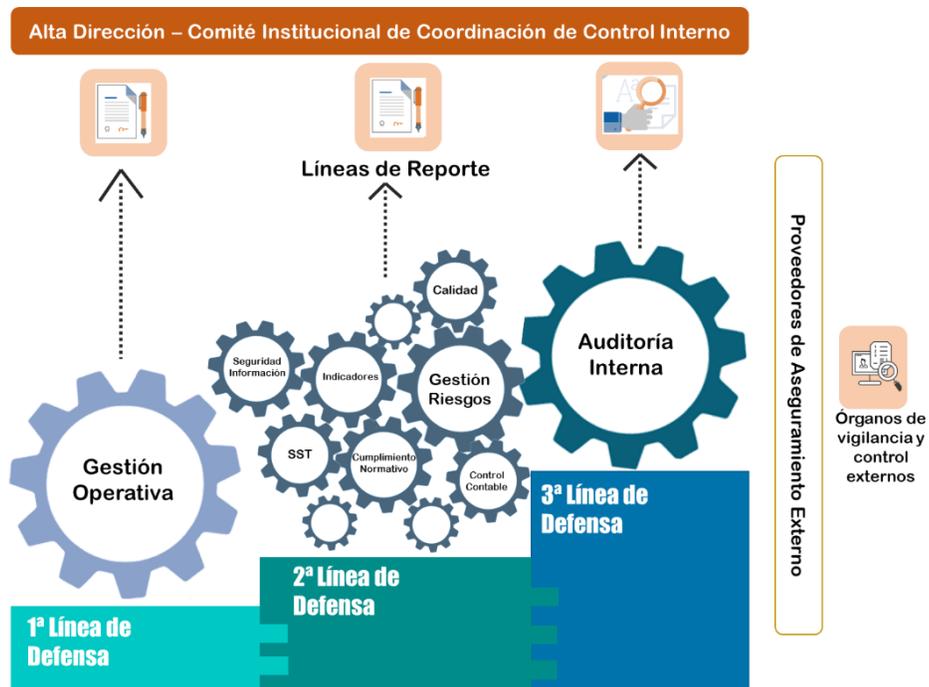
instancias de supervisión o vigilancia) serán representadas en una matriz de doble entrada denominada mapa de aseguramiento³³, herramienta considerada por el Instituto de Auditores como adecuada e idónea para coordinar las diferentes actividades de aseguramiento, visualizar el esfuerzo en común y mitigar los riesgos de una manera mucho más integral.

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.

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 este enfoque se presenta en la siguiente gráfica.

Gráfico 16. 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

³³ 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).



Función Pública

De forma general para el esquema de líneas, se debe aclarar que un actor puede hacer parte de varias líneas dependiendo del rol que asuma, ejemplo de ello es la Oficina Asesora de Planeación, que, por pertenecer al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, hace parte de la línea estratégica. Además, lidera el proceso de planeación, en tanto es primera línea de defensa, y también debe asesorar y cumplir labores de aseguramiento; razón por la cual, también es segunda línea de defensa. De forma análoga se puede presentar este análisis para jefes o coordinadores de áreas como atención al usuario, TIC, contratación, financiera, así como otras que se identifiquen en este nivel, acorde con la complejidad y necesidades de cada entidad.

Armonizando los componentes del MECI y el esquema de líneas de defensa se tiene que, la Línea Estratégica debe definir lineamientos claros frente a la estructura de control, por lo que específicamente a través del componente Ambiente de Control debe generar los espacios para el análisis y seguimiento de los temas relacionados con el Talento Humano, la Integridad y la Planeación Estratégica, claves para que se cuente con un ambiente propicio o favorable al control. De igual forma, a través de los demás componentes, podrá tomar decisiones basados en hechos y datos, ya que los miembros de 2ª línea que se identifiquen aportarán información a tiempo, con evaluaciones en términos de control y riesgos, lo que facilitará tomar acciones que eviten situaciones no deseadas en la entidad, con lo cual se materializa el enfoque preventivo, elemento fundamental en la búsqueda de contar con Sistemas de Control Interno efectivo en cada una de las entidades públicas del Estado Colombiano.

En tal sentido, la 2ª Línea de Defensa lleva a cabo autoevaluación permanente de las actividades llevadas a cabo por la 1ª línea de defensa, por lo que su objetivo principal es asegurar que la primera línea está diseñada y opera de manera efectiva, es decir, que las funciones de la segunda línea de defensa informan a la Alta Dirección y/o son parte de la Alta Dirección y generan información clave para la toma de decisiones en tiempos diferenciados respecto de los seguimientos y evaluaciones de la tercera línea de defensa.

Por último, la 3ª línea de defensa la conforma la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces en la entidad, quien lleva a cabo una evaluación independiente de la gestión, de forma coordinada con la 2ª Línea de Defensa.

Los anteriores lineamientos se fundamentan en aspectos clave que el Instituto de Auditores en su documento de actualización del esquema de las tres líneas plantea así:

- ✓ El modelo de las tres líneas es más efectivo cuando se adapta para ajustarse a los objetivos y circunstancias de la organización. La forma en que se estructura una organización y la forma en que se asignan los roles son cuestiones que deben determinar la dirección y el órgano de gobierno.
- ✓ El órgano de gobierno, la dirección y la auditoría interna tienen distintas responsabilidades, pero todas las actividades deben estar alineadas con los objetivos de la organización. La base para lograr una coherencia exitosa es la coordinación, colaboración y comunicación regulares y eficaces.
- ✓ Los roles de segunda línea pueden incluir monitoreo, asesoramiento, orientación, pruebas, análisis e informes sobre asuntos relacionados con la gestión del riesgo. En la medida en que estos representan un apoyo y cuestionamiento para quienes desempeñan roles de primera línea y son parte integrante de las decisiones y acciones de la dirección.
- ✓ La independencia no implica aislamiento. Debe haber una interacción regular entre la auditoría interna y la dirección para garantizar que la labor de la auditoría interna sea pertinente y esté en consonancia con las necesidades estratégicas y operacionales de la organización.
- ✓ 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.

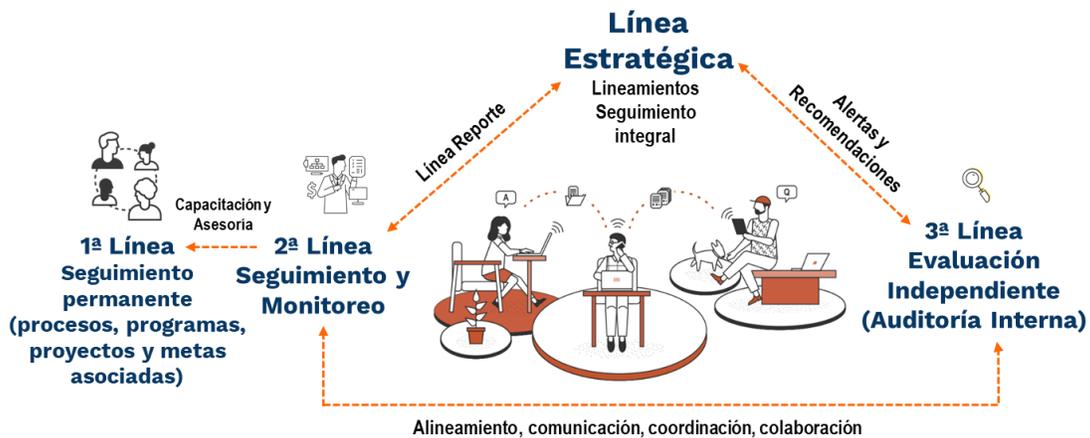


Función Pública

- ✓ 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 17. 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

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



Función Pública

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.

Para la implementación del MECI se deben tener en cuenta los criterios diferenciales que se han definido dependiendo de las capacidades de las entidades públicas (Anexo 6) no obstante, a continuación, se exponen unos lineamientos generales que facilitan su implementación en cualquier entidad pública.

✓ 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.
- Establece la planeación estratégica, acciones, responsables, metas, tiempos que faciliten el seguimiento y aplicación de controles que garanticen de forma razonable su cumplimiento. Así mismo a partir de la política de riesgo, establece sistemas de gestión de riesgos y las responsabilidades para controlar riesgos específicos bajo la supervisión de la alta dirección. Con base en esto, establece los mapas de riesgos en los diferentes niveles.
- Define la política de riesgo, y a partir de ella, establece la gestión de riesgos y controles, no solo a la planeación estratégica, sino a los procesos de la entidad, bajo los lineamientos y supervisión de la alta dirección. Con base en esto, establecen los mapas de riesgos en los diferentes niveles.
- Se compromete con las competencias de todo el personal, por lo que la gestión del talento humano tiene un carácter estratégico con el despliegue de actividades clave para todo el ciclo de vida del servidor público –ingreso, desarrollo y retiro. Es recomendable que dentro de las políticas para el manejo del personal se defina que de manera regular y evaluar sus habilidades y conocimientos, con el fin de enfocar de mejor forma las acciones de talento humano en materia de capacitación y habilidades para el desarrollo de sus funciones.
- Acorde con los niveles de autoridad y responsabilidad define líneas de reporte en temas clave como: financiera, contable, resultados en la gestión, contratación, ejecución presupuestal, entre otros, que 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.



Función Pública

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, de conformidad con las siguientes interacciones:

- Asegurar la gestión del riesgo en la entidad

Este segundo componente hace referencia al ejercicio efectuado bajo el liderazgo del equipo directivo y de todos los servidores de la entidad, y permite identificar, evaluar y gestionar eventos potenciales, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.

Previo a la Gestión del Riesgo, la entidad establece sus objetivos alineados con la planeación estratégica, dirigidos al cumplimiento de la normatividad vigente; partiendo del análisis del contexto interno, externo de la entidad y el del proceso, se identifican los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles y los analiza como base para determinar cómo deben gestionarse, para lo cual la entidad debe contar con mecanismos efectivos de evaluación de riesgos, con el fin de establecer en nivel de riesgo inherente y residual.

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, de conformidad con las siguientes interacciones:

- Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la [guía para la gestión por procesos en el marco de MIPG – Versión 1](#), la [guía para la administración de los riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital y el diseño de controles en entidades públicas](#), al igual que su [caja de herramientas](#).

- 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, de conformidad con las siguientes interacciones:

- 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



Función Pública

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, de conformidad con las siguientes interacciones:

- 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



Función Pública

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”³⁴.
- 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.

✳ Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la [guía de auditoría para entidades públicas - Versión 4](#)

³⁴ Definición tomada de los documentos elaborados por el Instituto de Auditores Internos IIA.



Función Pública

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 conformidad con las siguientes interacciones:

- 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:



Función Pública

- 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.

Entre los parámetros a tener en cuenta, para definir esta línea son los siguientes:

- Pertener a la media o alta gerencia: Dentro del Organigrama aquellos cargos que dependen del Representante Legal (Alta Gerencia), Para Media Gerencia, aquellos que se desprenden de los cargos anteriormente mencionados.
- Responder ante la Alta Dirección: Aquel cargo que maneja un tema transversal para toda la entidad y responde ante el Representante Legal.
- Evaluar y efectuar seguimiento a los controles aplicados por la 1ª línea de defensa.

Los aspectos clave para el Sistema de Control Interno (SCI) a tener en cuenta por parte de la 2ª Línea son:

- Aseguramiento de que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª Línea de Defensa sean apropiados y funcionen correctamente, supervisan la implementación de prácticas de gestión de riesgo eficaces.
- Consolidación y análisis de información sobre temas claves para la entidad, base para la toma de decisiones y de las acciones preventivas necesarias para evitar materializaciones de riesgos.
- Trabajo coordinado con las oficinas de control interno o quien haga sus veces, en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.
- Asesoría a la 1ª línea de defensa en temas clave para el Sistema de Control Interno: i) riesgos y controles; ii) planes de mejoramiento; iii) indicadores de gestión; iv) procesos y procedimientos.



Función Pública

- Establecimiento de los mecanismos para la autoevaluación requerida (auditoría interna a sistemas de gestión, seguimientos a través de herramientas objetivas, informes con información de contraste que genere acciones para la mejora).
- **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 aseguramiento³⁵, 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.

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

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	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 favorable al control y para la administración del riesgo. En esta dimensión, se identifican los riesgos, se diseñan los controles para que la gestión eficiente, efectiva y transparente, y se	Línea Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la Política de riesgos • Monitoreo permanentemente los riesgos de corrupción. • 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. • Avance en el esquema de líneas de defensa.

³⁵ 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).



Función Pública

Componente Mecí	Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	línea de defensa	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
		tenga una adecuada prestación de servicios o producción de bienes.		
	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"> • Informes de evaluación a los aspectos clave definidos a partir del Esquema de líneas de Defensa
	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 entidad y de atender lo previsto en la planeación institucional, de forma eficiente		<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en la prestación del servicio (evaluaciones sobre percepción de los usuarios). • Informes de evaluación a los aspectos clave definidos a partir del Esquema de líneas de Defensa.
	Gestión del Talento Humano	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. 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 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.		<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación y cumplimiento código de integridad y gestión de conflicto de intereses. • Clima laboral • Temas Disciplinarios • Impacto del Plan Institucional de Capacitación PIC
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	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
	Dimensión de Gestión con Valores para Resultados	Identificación y análisis de riesgos (Analiza factores internos y externos; Implica a los niveles apropiados de la dirección; Determina cómo responder a		<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo permanentemente los cambios en el entorno (interno y externo) que puedan afectar la efectividad del SCI.



Función Pública

Componente Mecí	Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	línea de defensa	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
		los riesgos; Determina la importancia de los riesgos).		<ul style="list-style-type: none"> Revisión de las exposiciones al riesgo con los grupos de valor, proveedores, sectores económicos u otros (monitoreo del contexto estratégico). 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
	Dimensión de Gestión con Valores para Resultados	Identificación y análisis de cambios significativos (Evalúa los cambios en el entorno externo; Evalúa cambios en la alta dirección)		
	Dimensión de Gestión con Valores 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).		
Actividades de Control	Gestión con Valores para Resultados	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).	Primera y Segunda Líneas	<ul style="list-style-type: none"> 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).
		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 adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías).		Acorde con la estructura de la entidad, el Oficial de Seguridad de la Información verifica el desarrollo y mantenimiento de controles de TI.
		Despliegue de políticas y procedimientos (Establece responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos; Adopta medidas correctivas; Revisa las políticas y procedimientos).		<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo a los riesgos acorde con la política de administración de riesgo establecida para la entidad. Verificación de que los responsables estén ejecutando los controles tal como han sido diseñados. Verificación del diseño y ejecución de los controles que mitigan los riesgos estratégicos o institucionales.



Función Pública

Componente Mecí	Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	línea de defensa	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
				<ul style="list-style-type: none"> Verificación del diseño y ejecución de los controles que mitigan los riesgos de fraude y corrupción.
Información y Comunicación	Información y Comunicación	Utilización de información relevante (Identifica requisitos de información; Capta fuentes de datos internas y externas; Procesa datos relevantes y los transforma en información).	Línea Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> 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.
		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"> 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.
		Comunicación con el exterior (Se comunica con los grupos de valor y con terceros externos interesados; Facilita líneas de comunicación).		<ul style="list-style-type: none"> Garantía de la disponibilidad, confiabilidad, integridad y seguridad de la información requerida para la prestación del servicio. Impacto Ley de Transparencia. Riesgos relacionados con el manejo de información clasificada o reservada. Impacto en la prestación del servicio por negación de información.
Actividades de Monitoreo	Gestión con Valores para Resultados y Evaluación de Resultados	Evaluaciones continuas y/o separadas (autoevaluación, auditorías) para determinar si los componentes del SCI están presentes y funcionando.	Primera y Segunda Líneas	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la gestión del riesgo de la entidad de forma integral, con énfasis en: <ul style="list-style-type: none"> La exposición al riesgo, acorde con los lineamientos y la política institucional. El cumplimiento legal y regulatorio. Logro de los objetivos estratégicos o institucionales. Confiabilidad de la información financiera y no financiera. (2ª Línea) Evaluación de la efectividad de las acciones desarrolladas por la 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)
		Evaluación y comunicación de deficiencias oportunamente (Evalúa los resultados, Comunica las deficiencias y Monitorea las medidas correctivas).	Tercera Línea	<ul style="list-style-type: none"> Como resultado de la evaluación de la gestión del Riesgo comunica las deficiencias a la alta dirección o a las partes responsables para tomar



Función Pública

Componente MecI	Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	línea de defensa	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
				<p>las medidas correctivas, según corresponda.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificación del avance y cumplimiento de las acciones incluidas en los planes de mejoramiento producto de las autoevaluaciones. (2ª Línea). • Evaluación de la efectividad de las acciones incluidas en los Planes de mejoramiento producto de las auditorías internas y de entes externos. (3ª Línea)

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.

7.2 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 le 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.



Función Pública

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.

✳️ Consulte las herramientas de autodiagnóstico de la Política de Control Interno en los enlaces que se encuentran a continuación:

- ✓ Herramienta de autodiagnóstico para entidades pequeñas:
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/36216034/Formato-informe-semestral-entidades-pequenas-final.xlsx/f6f642ef-8c83-329c-96d3-72ef367018b4?t=1588188238263>
- ✓ Herramienta de autodiagnóstico general:
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/36216034/Formato-informe-sci-parametrizado-final.rar/a03f3d25-bb51-20c8-1eee-dff7a4c1c07c?t=1588201893877>
- ✓ Instructivo herramienta de autodiagnóstico:
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/36216034/Instructivo-formato-informe-semestral.pdf/b46dd900-4e77-ab44-be86-43f6e36108fc?t=1588202023074>

7.3 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

Anexos Manual operativo MIPG

- Anexo 1. [Criterios diferenciales para la política de Gestión del Talento Humano](#)



Función Pública

- Anexo 2. [Criterios diferenciales para la política de Participación Ciudadana en la Gestión](#)
- Anexo 3. [Criterios diferenciales para la política de Archivo y Gestión Documental](#)
- Anexo 4. [Niveles de Implementación de la política de Gestión de la Información Estadística](#)
- Anexo 5. [Criterios diferenciales para la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación](#)
- Anexo 6. [Criterios diferenciales para la política de Control Interno](#)



Función Pública

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%20HBPE%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.
- (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 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



Función Pública

- 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>
- 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.
- Committee 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 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/.
- 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.



Función Pública

- 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: <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.
- ____ (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
- ____ (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.
- ____. (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. Documento no publicado.



Función Pública

____ (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_Octubre2015.pdf/69012998-8f64-4634-8d81-e188dd35932e

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

____ (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de 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

____ (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de 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

____ (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de 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

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.



Función Pública

- (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 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
- 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
- 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 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
- 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.



Función Pública

- 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.
- 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
- _____. (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 2015–2016,
- Knott, D., Muers, S. & Aldridge, S. (2008) *Achieving Culture Change: A Policy Framework*". A discussion paper by the Strategy Unit. London.



Función Pública

- 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.
- 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.
- 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 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>.



Función Pública

- 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.
- _____. (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%20de%20Oslo%202005.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. París.
- 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, París.
- _____. (2017), Embracing Innovation in Government: Global Trends 2017.
- Oszlak, O. (2009). La Profesionalización del Servicio Civil en América Latina: Impactos sobre el Proceso 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. 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.pdf



Función Pública

- 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>
- _____. (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>
- 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. 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>
- 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/
- 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.



Función Pública



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.