



El servicio público
es de todos

Función
Pública

Este documento es obsoleto.

El nuevo documento ya está disponible y publicado con el nombre [Guía de diálogo social para el control social y su articulación con el sistema de control interno institucional - Versión 1 - Mayo de 2022](#)

Y puede ser consultado en el siguiente

enlace: https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/41240349

**FUNCIÓN PÚBLICA
JULIO DE 2021**

Guía de diálogo social para el control social y su articulación con el Sistema de control interno institucional

VERSIÓN 1

Nerio José Alvis Barranco

Director

Daniel Araujo

Subdirector

Jaime Andrés González Mejía

Secretario General

María Magdalena Forero Moreno

Directora de Gestión del Conocimiento

Francisco Camargo Salas

Director de Empleo Público

Hugo Armando Pérez Ballesteros

Director de Desarrollo Organizacional

María del Pilar García González

Directora de Gestión y Desempeño Institucional

Adriana Vargas Tamayo

Directora de participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano

Armando López Cortés

Director Jurídica

Luz Stella Patiño Jurado

Jefe de Oficina de Control Interno

Carlos Eduardo Orjuela Oliveros

Jefe Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones

Diana María Bohórquez Losada

Jefa Oficina Asesora de Comunicaciones

Carlos Andrés Guzmán Rodríguez

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Elaborado por:

Sara Valentina Beltrán Morales

Brayan Camilo Betin Santacruz

Pasantes de Trabajo Social

Universidad Nacional de Colombia

Revisado por:

Elsa Yanuba Quiñones Serrano

Coordinadora

Grupo de Análisis y Política-DPTSC

Colaboración:

Andrés Mendez Jimenez

William Pulido Trujillo

Profesionales Especializados-

Dirección de Desempeño y Gestión Institucional

Grupo de Análisis y Política

Dirección de Desempeño y Gestión Institucional

Julio 23 de 2021

Documento obsoleto

Contenido

1. ¿Qué entender por diálogo social en la participación ciudadana?	5
2. Control social a la Gestión Pública	7
2.1 Instrumentos para ejercer el control social ciudadano	8
2.2 Responsabilidades de las entidades públicas frente al control social.....	9
2.3 Especificidades de los actores sociales presentes en el control social ciudadano.....	9
3. Marco de referencia del sistema de control interno	11
3.1 ¿Qué es control interno?	11
3.2 Esquemas de líneas de defensa para la gestión del riesgo y el control	14
4. Diálogo social para el control social, y su articulación con el sistema de control interno.....	18
4.1 Aporte del Sistema de Control Interno al diálogo Social para el control social a la gestión pública.....	19
4.2 Momentos y pasos del diálogo social entre el control social y las entidades públicas.....	24
Bibliografía	36

Documento obsoleto

Presentación

El Departamento Administrativo de la Función Pública con el ánimo de orientar a la ciudadanía y a las entidades públicas en ejercicios de diálogo para facilitar el control social a la gestión frente a los temas de interés, de manera articulada con el sistema de control interno, pone a disposición la “Guía de diálogo social para el control social y su articulación con el Sistema de control interno Institucional”,

En la guía se presentan cuatro capítulos, con orientaciones sobre cómo entender el diálogo social en la participación ciudadana, ¿qué es el control social? y ¿cómo la ciudadanía puede ejercerlo?, así como el marco de referencia del sistema de control interno y el esquema de línea de defensa.

Finalmente, la guía presenta las orientaciones sobre roles, funciones desde las líneas de defensa y de los aportes del Sistema de Control Interno al diálogo Social para el control social a la gestión pública; así como sobre los momentos y pasos para implementar el diálogo social que facilite el ejercicio del control social por parte de la ciudadanía en articulación con el sistema de control interno, a través de cuatro momentos: comunicación, consulta, interacción y seguimiento.

Documento

1. ¿Qué entender por diálogo social en la participación ciudadana?

Para entender el diálogo social es fundamental contextualizar lo establecido al respecto en el marco legal y algunas definiciones que permitan conceptualizarlo y definirlo. Según el Artículo 111 de la Ley 1757 de 2015 “Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática”:

El diálogo social es un mecanismo democrático para la participación ciudadana y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de promover la interacción, comunicación, consulta y seguimiento de políticas públicas a nivel nacional y territorial.

Respecto al diálogo social existen diversas perspectivas que se basan en la sociología, la gestión de la conflictividad social o los procesos de negociación del mundo laboral que proveen elementos valiosos para delimitar la concepción de diálogo social en los procesos participativos para el ejercicio del control social en articulación con el sistema de control interno al interior de las entidades públicas.

Entre otros elementos que provienen de estos desarrollos conceptuales se puede destacar que el diálogo social es:

- un “proceso integrado por espacios y herramientas que facilitan la deliberación entre diversos actores” en el cual existen diversos, percepciones y motivaciones sobre los asuntos públicos, el cual permite gestionar los desacuerdos y concretar decisiones y acciones (Lederach, 2007; GDIAM, 2018; OACP, 2019).
- comprende negociaciones y consultas – “e incluso el mero intercambio de información” - entre diversos actores y representantes sobre temas de interés común.
- Puede tratarse de un proceso informal o institucionalizado pero que no responde a un modelo único de diálogo social que pueda aplicarse de modo uniforme, por lo tanto puede adaptarse a diversas situaciones.
- una herramienta pedagógica para atender las diferencias y conflictividades basado en el consenso, propio de la deliberación dialógica, y no de violencia¹ (Oficina del Alto Comisionado para la paz).
- el convencimiento de las partes para alcanzar sus fines, democratizar la sociedad, redistribuir el poder, ganar tiempo, explicar mejor alguna posición Díaz (2016)²

Estos referentes teóricos y el marco legal establecido en la Ley 1757 de 2015, permiten comprender el diálogo social como un mecanismo democrático para la participación ciudadana

¹ Consultado en: [Diálogos-constructivos-4 \(altocomisionadoparalapaz.gov.co\)](http://altocomisionadoparalapaz.gov.co) mayo 17 de 2021

² Díaz, L. E. (2016). Democracia y diálogo social. En Justicia, 30, 132-151. <http://x.doi.org/10.17081/just.21.30.1355>

en el que se encuentran presentes varios elementos: interacción, comunicación, consulta, deliberación y seguimiento frente a temas de interés común, planes o proyectos de las entidades públicas o a las políticas públicas del orden territorial y nacional con el fin de abordar conjuntamente los problemas e identificar soluciones.

De este modo, el diálogo social en el contexto de la participación ciudadana, se convierte en un proceso integrado por espacios y herramientas que facilitan la deliberación de actores de la sociedad civil y entidades públicas respecto de sus intereses y percepciones alrededor de distintos asuntos públicos, con el objetivo de lograr consensos democráticos para solucionar problemáticas importantes.

Documento obsoleto

2. Control social a la Gestión Pública

El diálogo social como mecanismo democrático para la participación ciudadana se constituye en un espacio que facilita el ejercicio del control social a la gestión pública, posibilitando la interacción de los ciudadanos y organizaciones con las entidades públicas sobre temas de interés para hacer seguimiento a la gestión de las entidades.

La participación ciudadana es un derecho fundamental consagrado en la Constitución Política de Colombia de 1991 y es un elemento primordial en la consolidación del Estado social de derecho. A través de la participación de los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y administrativa del país se busca afianzar la garantía de los fines del Estado y el goce efectivo de los demás derechos ciudadanos. Para hacer efectivo este derecho, la ciudadanía puede elegir y ser elegido o elegida; tomar parte en las elecciones, plebiscitos, referendos, consultas populares y demás formas de participación democrática existentes.

El control a la gestión de las entidades puede ser realizado por los ciudadanos en ejercicio del derecho a participar que establece la Constitución Política de Colombia. En los artículos 2, 3, 103, y 270, entre otros, se establece que los ciudadanos podrán participar y vigilar la gestión pública y sus resultados.

El control social se enmarca en este derecho a la participación, así de acuerdo con la Ley 1757 de 2015, estatutaria de la participación democrática, el control social se define como:

“(…) el derecho y el deber de los ciudadanos a participar de manera individual o a través de sus organizaciones, redes sociales e instituciones en la vigilancia de la gestión pública y sus resultados” (art. 60).

El control social permite a los individuos y a las organizaciones de la sociedad vigilar la gestión pública y sus resultados para que se cumpla con los principios y los fines esenciales del Estado, en particular para que se atiendan los principios de la función administrativa establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política, a saber: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

El control social tiene por objeto el seguimiento y evaluación de las políticas públicas, así como de la prestación de los servicios públicos y la correcta utilización de los recursos y bienes públicos por parte de las entidades públicas y por los particulares que ejerzan funciones públicas. De acuerdo con el artículo 65 de la Ley 1757 de 2015,

Salvo los aspectos que sean reservados, todos los niveles de la administración pública pueden ser objeto de vigilancia ciudadana.

En particular, todo contrato que celebren las instituciones del Estado estará sujeto a la vigilancia por parte de las personas, entidades y organizaciones que quieran hacerlo, de conformidad con la normatividad vigente en la materia. En tal sentido, las entidades del Estado y las entidades privadas que presten servicios públicos domiciliarios o realicen proyectos con recursos públicos deberán garantizar el ejercicio del derecho al control social. Para tal efecto, deberán entregar información relacionada con la prestación del servicio público domiciliario, el proyecto o el uso de

los recursos públicos y de acuerdo con los objetivos perseguidos por el control social correspondiente, según sea el caso a los agentes de control para el ejercicio de su función y brindar las condiciones y las garantías necesarias a los ciudadanos, las organizaciones y redes para que puedan ejercer ese derecho.

Los representantes legales de las entidades públicas o privadas encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o del cumplimiento de un servicio público domiciliario a nivel nacional, departamental o municipal deberán, por iniciativa propia o a solicitud de un ciudadano o de una organización civil informar a los ciudadanos y a las organizaciones civiles a través de un medio de amplia difusión en el respectivo nivel territorial, para que en caso de querer hacerlo realicen el control social correspondiente.

El control social para la garantía de los derechos puede ejercerse en forma individual o colectiva ya sea a través de la organización de veedurías ciudadanas, otras modalidades de control social o desde diversas organizaciones sociales.

2.1 Instrumentos para ejercer el control social ciudadano

El control social puede ser ejercido a través de los siguientes instrumentos y acciones:

- Observaciones, sugerencias, mediante denuncias u otro mecanismo de protección de derechos.
- La evaluación de la garantía de derechos a través de los bienes y servicios que ofrecen las entidades públicas.
- La vigilancia del cumplimiento de los fines del Estado y el bienestar general, mediante el seguimiento y evaluación de la gestión pública, la asignación transparente de recursos, el respeto por la normatividad y el control de la discrecionalidad de la administración a través de decisiones visibles y legítimas más que legales, etc.
- Elevar ante las autoridades competentes derechos de petición, y ejercer ante los jueces de la República todas las acciones para la protección de derechos que siendo pertinentes consagran la Constitución y la ley.
- Solicitar la información pública que se requiera para el desarrollo de su labor, en los términos del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. Los ciudadanos a través del control social, “en ejercicio del derecho fundamental de acceso a la información, toda persona puede conocer sobre la existencia y acceder a la información pública en posesión o bajo control de los sujetos obligados. El derecho de acceso a la información genera la obligación correlativa de divulgar proactivamente la información pública y responder de buena fe, de manera adecuada, veraz, oportuna y accesible a las solicitudes de acceso, lo que a su vez conlleva la obligación de producir o capturar la información pública” de acuerdo con lo establecido en la Ley 1712 de 2014.

Para el ejercicio del control social existen una serie de mecanismos jurídicos que pueden ser utilizados según el tipo de protección que requiera emprenderse, tales como el derecho de petición, la acción de tutela, la acción de cumplimiento, la acción de grupo, entre otras.

2.2 Responsabilidades de las entidades públicas frente al control social

Existen además una serie de responsabilidades a cargo de las entidades de la administración pública para garantizar este derecho al control social de la gestión pública brindando todo el apoyo requerido establecidas en la Ley 489 de 1998 así:

ARTÍCULO 34.- Ejercicio de control social de la administración. Cuando los ciudadanos decidan constituir mecanismos de control social de la administración, en particular mediante la creación de veedurías ciudadanas, la administración estará obligada a brindar todo el apoyo requerido para el ejercicio de dicho control.

ARTÍCULO 35.- Ejercicio de la veeduría ciudadana. Para garantizar el ejercicio de las veedurías ciudadanas, las entidades y organismos de la administración pública deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

a. Eficacia de la acción de las veedurías. Cada entidad u organismo objeto de vigilancia por parte de las veedurías deberá llevar un registro sistemático de sus observaciones y evaluar en forma oportuna y diligente los correctivos que surjan de sus recomendaciones, con el fin de hacer eficaz la acción de las mismas. Lo anterior sin perjuicio de las consecuencias de orden disciplinario, penal y de cualquier naturaleza que se deriven del ejercicio de la vigilancia. Las distintas autoridades de control y de carácter judicial prestarán todo su apoyo al conocimiento y resolución en su respectivo ramo de los hechos que les sean presentados por dichas veedurías;

b. Acceso a la información. Las entidades u organismos y los responsables de los programas o proyectos que sean objeto de veeduría deberán facilitar y permitir a los veedores el acceso a la información para la vigilancia de todos los asuntos que se les encomienda en la presente Ley y que no constituyan materia de reserva judicial o legal. El funcionario que obstaculice el acceso a la información por parte del veedor incurrirá en causal de mala conducta;

De conformidad con estas disposiciones las entidades públicas tienen una serie de obligaciones y responsabilidades con el fin de garantizar y facilitar a los ciudadanos el ejercicio de su derecho a vigilar y controlar la gestión pública, de manera que ese derecho se haga efectivo y sus observaciones e intereses tengan respuesta en las entidades del Estado mediante mecanismos de recepción y atención a sus peticiones, observaciones y propuestas de mejora.

2.3 Especificidades de los actores sociales presentes en el control social ciudadano

En el ejercicio del control social se encuentran presentes dos actores sociales principales. Por un lado, la ciudadanía que ejerce el control social y por otro, el Estado a través de las entidades públicas responsables de garantizar los derechos implicados mediante la prestación de los bienes o servicios específicos objetos de control social. Pero, también están los organismos de control, los cuales tienen la función de vigilancia y el control fiscal son una función pública, así como de vigilar el cumplimiento de la Constitución, las leyes, las decisiones judiciales y los actos administrativos, los derechos humanos e intereses colectivos y la conducta de quienes desempeñan funciones públicas. Acorde con lo anterior, se tienen las siguientes obligaciones para cada instancia así:

- *Entidades públicas*: a nivel Nacional y territorial, la gestión de las entidades públicas: Gobernaciones, Alcaldías, Hospitales, establecimientos públicos, entre otras, se encuentra orientada a la garantía de los derechos como: salud, vivienda, trabajo, educación, justicia, cultura, medio ambiente, entre otros
- Por su parte están los *organismos de control* en el nivel nacional y territorial que deben cumplir con la función de vigilar el cumplimiento de los fines del Estado y el adecuado uso de los recursos públicos tales como la Contraloría General de la República, la Procuraduría General de la Nación, la Defensoría del Pueblo y las Personerías Municipales.
- *Ciudadanía*: de manera individual o colectiva a través de diversas modalidades de organización como son: las veedurías ciudadanas, las Juntas de vigilancia, los Comités de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios, las auditorías ciudadanas y las instancias de participación ciudadana. Si se adquiere la figura de veeduría ciudadana, esta debe estar conformada por dos o más personas y encontrarse registrada ante la personería, cámara de comercio o entidad étnico territorial correspondiente. No puede ser constituida por un solo ciudadano³.

Ya sea mediante un ejercicio individual, colectivo o a través de la figura de una veeduría ciudadana u otra modalidad de organización para el control social, es indispensable que la ciudadanía se organice y establezca un *plan de trabajo* para realizar el ejercicio de control social. Así mismo, es importante que se defina cuál es el tema u objeto de vigilancia y construir *indicadores de seguimiento*, para que se tenga mayor claridad sobre las actividades específicas a las cuales se les hará el seguimiento. Eje: si se piensa realizar un ejercicio de control social a la pavimentación de una vía en un barrio particular, se debe tener claridad sobre las fases y actividades del proyecto de construcción, y realizarles el seguimiento a dichas actividades por medio de indicadores⁴.

³Para conocer cómo constituir una veeduría ciudadana, revise el Módulo 1 del Plan Nacional de Formación para el Control Social a la Gestión Pública “Control social a la gestión pública” <https://www.funcionpublica.gov.co/web/murc/control-social>

⁴ Para conocer cómo construir indicadores de seguimiento, lo invitamos a realizar el curso sobre veedurías ciudadanas. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/curso-para-veedurias-ciudadanas>

3. Marco de referencia del sistema de control interno

3.1 ¿Qué es control interno?

De conformidad con lo señalado en la Ley 87 de 1993⁵, artículo 1, “*Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.*”

El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando”.

Esta misma Ley señala que atendiendo los principios constitucionales que debe caracterizar la administración pública, el diseño y el desarrollo del Sistema de Control Interno se orientará al logro de los siguientes objetivos fundamentales (artículo 2):

- a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten;
- b) Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- c) Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- d) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- e) Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;
- f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;
- g) Garantizar que el sistema de control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;
- h) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

Ahora bien, esta ley marco del sistema de control interno resalta en su artículo 6, que el establecimiento y desarrollo del mismo, será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente. No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual

⁵ Ley 87 de 1993 “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”

que la calidad, eficiencia y eficacia del control interno, también será de responsabilidad de los jefes de cada una de las distintas dependencias de las entidades y organismos.

De otra parte se establece como uno de los componentes del Sistema de Control Interno la unidad u oficina de coordinación del control interno (artículo 9.), instancia de nivel gerencial o directivo, encargada de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos. Para la verificación y evaluación permanente del Sistema de Control Interno, las entidades estatales designarán como asesor, coordinador, auditor interno o cargo similar, a un funcionario público que será adscrito al nivel jerárquico superior y designado en los términos de la presente Ley, instancia que tendrá las siguientes funciones (artículo 12.):

(...)

- a. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno;
 - b. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando;
 - c. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función;
 - d. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad;
 - e. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios;
 - f. Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin que se obtengan los resultados esperados;
 - g. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios;
 - h. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional;
 - i. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la entidad correspondiente;**
 - j. Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento
 - k. Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas;
 - l. Las demás que le asigne el jefe del organismo o entidad, de acuerdo con el carácter de sus funciones.
- PARÁGRAFO . En ningún caso, podrá el asesor, coordinador, auditor interno o quien haga sus veces, participar en los procedimientos administrativos de la entidad a través de autorizaciones y refrendaciones.”; (Subrayado fuera del texto)

En términos generales la Corte Constitucional en diferentes pronunciamientos ha señalado en, que el Control Interno constituye el primer nivel del control de carácter administrativo. El segundo nivel lo ejercerá los organismos de control en particular la Contraloría General de la República⁶.

⁶ Sentencia C103 de 2015.

El Decreto 1083 de 2015⁷, reglamentó la creación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG⁸. El cual surge de la integración de los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad en un solo Sistema de Gestión, y de la articulación del mismo con el Sistema de Control Interno.

El MIPG es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de la ciudadanía, con integridad y calidad en el servicio.

En este orden de ideas, el Sistema de Control Interno, previsto en la Ley 87 de 1993, se enmarca como una de las siete dimensiones del MIPG. El propósito de esta dimensión es suministrar una serie de lineamientos y buenas prácticas en materia de control interno, cuya implementación debe conducir a las entidades públicas a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público.

Dada la anterior reglamentación, la estructura del Modelo Estándar de Control Interno – MECI se actualiza en articulación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.

De este modo, la nueva estructura del MECI busca una alineación a las buenas prácticas de control referenciadas desde el Modelo COSO⁹, razón por la cual su estructura se fundamenta en cinco componentes, a saber:

Ambiente de Control: Tiene como propósito 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: Tiene como propósito identificar, evaluar y gestionar eventos potenciales, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.

Actividades de control: Tiene como propósito 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: Tiene como propósito utilizar la información de manera adecuada y comunicarla por los medios y en los tiempos oportunos. Para su desarrollo se

⁷ Decreto único del Sector Función Pública, modificado por el Decreto 1499 de 2017.

⁸ Para conocer el MIPG en su totalidad acceda al micrositio con el siguiente link: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

⁹ Se basa en la estructura del Modelo COSO/INTOSAI

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: Tiene como propósito 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.

Dentro del componente Actividades de Monitoreo confluyen las actividades de supervisión continua (autoevaluación) y las evaluaciones separadas (auditoría interna), que permitirán en su conjunto contar con información clave que mida los resultados de la entidad, el cumplimiento de metas y en general del desempeño de la entidad, facilitando que se generen las mejoras necesarias en todos los niveles.

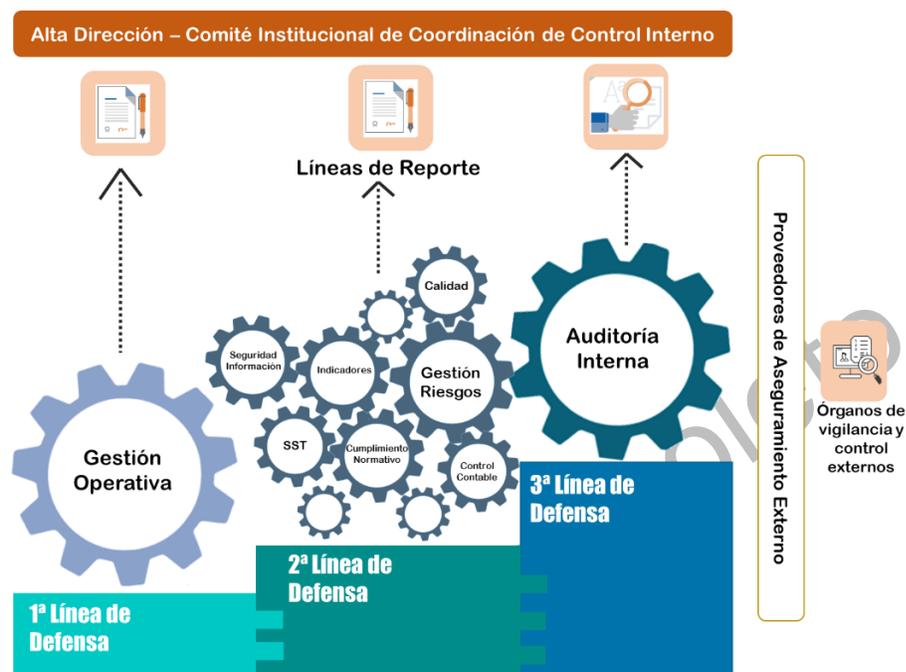
En este marco general, los procesos de Evaluación dentro del modelo de operación por procesos tienen asociados áreas o líderes internos que son responsables de la autoevaluación y de las auditorías internas a las que nos hemos referido frente al Componente de Actividades de Monitoreo.

3.2 Esquemas de líneas de defensa para la gestión del riesgo y el control

Se debe señalar que la estructura MECI explicada, está acompañada de un esquema de asignación de responsabilidades y roles para la gestión del riesgo y el control, adaptado del Modelo de las Tres Líneas del Instituto Internacional de Auditores –IIA¹⁰, el cual se distribuye en diversos servidores de la entidad, no siendo una tarea exclusiva de las oficinas de control interno.

Figura 1. Esquema Líneas de Defensa

¹⁰Instituto de Auditores Internos IIA GLOBAL, Fundación Latinoamericana de Auditores Internos -FLAI. El modelo de las tres líneas del IIA 2020.



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

Teniendo en cuenta la figura 1 se plantea una articulación entre las diferentes líneas, en el entendido que se trata de una evaluación integral del Sistema de Control Interno. Se tiene entonces para cada una la siguiente descripción:

- ✓ 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 o inadecuadamente 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 aseguramiento¹¹, 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.

Armonizando los componentes del control interno 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, la Planeación Estratégica, y el derecho a la participación ciudadana 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.

¹¹ 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).

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. Para mayor ampliación se podrá consultar el Manual Operativo de MIPG en su versión 4 -Dimensión de Control Interno.

Sin embargo, teniendo presente que las entidades públicas del orden nacional y territorial poseen características y particularidades distintas (relacionadas con el tamaño de la entidad, responsabilidades, alcances y otras por ejemplo) el sistema de control interno debe implementarse de acuerdo a aquellas especificidades presentes en las entidades. Para esto, el Anexo 712 Criterios Diferenciales Política de Control Interno, comunica las actividades que se deben adelantar desde cada línea de defensa para cada uno de los componentes del MECI, dependiendo del nivel en que se encuentre la entidad. 3.3 Responsabilidades de las entidades públicas frente al control interno.

Como se puede observar el MECI es la base para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las entidades públicas que se encuentran dentro del campo de aplicación de la Ley 87 de 1993.

La política de control interno tiene como ámbito de aplicación a 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.

Por este motivo las entidades públicas, para implementar dicha política deben contar, dentro de sus líneas de defensa, con la participación, de la máxima autoridad de la entidad, su equipo directivo, líderes de área, el jefe de planeación y de control interno o quien haga sus veces. Estos serán los encargados de implementar la política de control interno, con las especificaciones mencionadas anteriormente.

¹²Este documento expone el esquema de responsabilidades asociadas a cada una de las líneas de defensa(Línea estratégica, Primera Línea, Segunda Línea y Tercera Línea) con relación a los componentes del MECI (Ambiente de Control, Evaluación del Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Actividades de Monitoreo) a partir del nivel en que se encuentre la entidad; MECI Básico, Intermedio y Avanzado.

4. Diálogo social para el control social, y su articulación con el sistema de control interno

Partiendo del contexto anteriormente señalado, el proceso de articulación del Sistema de Control Interno con el control social se da en el marco del esquema de las líneas de defensa; estructura que permite identificar los roles y responsabilidades en materia de control de la gestión en las entidades, en particular en los momentos del diálogo social de las entidades públicas con la ciudadanía.

El proceso de diálogo para el control social tiene como propósito promover la comunicación y articulación entre el control social ejercido por los ciudadanos y el sistema de control interno institucional para facilitar la identificación, análisis, evaluación y retroalimentación a la gestión institucional, así como la identificación de alternativas de solución de temáticas y problemas de la gestión con el fin lograr consensos, elaboración de planes de trabajo y definición de responsabilidades para la implementación de correctivos y acciones de mejora a la gestión de la entidad.

Este proceso de diálogo para el control social se debe desarrollar a través de cuatro momentos así: comunicación, consulta, interacción y seguimiento, los cuales se describen a continuación:

Primer momento del diálogo social. El primer momento del proceso de diálogo social entre el control social ciudadano y las entidades públicas, corresponde a **iniciar la comunicación**. Este momento posibilita establecer canales y elementos claves mediante mecanismos de comunicación entre sistema de control interno y el control social para recibir información sobre el tema de interés ciudadano y el desarrollo de los demás pasos del diálogo social.

Segundo momento del diálogo social. En un segundo momento, es necesario que se realice un ejercicio de **consulta**. Aquí se propone el diseño de un instrumento con preguntas orientadoras que permita conocer los intereses, necesidades y peticiones de los ciudadanos interesados en el ejercicio del control social para identificar su motivación para vigilar la gestión institucional y participar del espacio de diálogo social.

Tercer momento del diálogo social. El tercer momento lo constituye el **desarrollo de la interacción**. Consiste en el desarrollo de los espacios de encuentro para el diálogo propiamente dicho, ya sean virtuales o presenciales, en el cual las partes: representantes institucionales y ciudadanos en ejercicio del control social dialogarán, debatirán y construirán consensos con respecto al objeto de vigilancia priorizado para el diálogo social con el acompañamiento del sistema de control interno.

Cuarto momento del diálogo social. Por último, el cuarto momento se refiere a la necesidad de hacer **seguimiento** a los acuerdos pactados en los espacios de encuentro para garantizar el control del cumplimiento de responsabilidades y la entrega de avances de ambas partes.

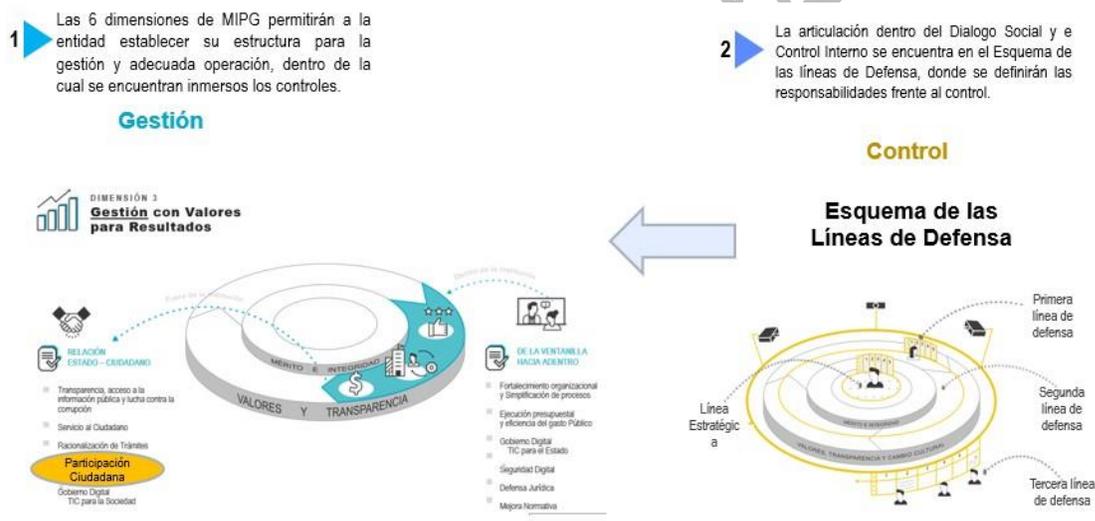
No obstante, es importante reiterar que estos momentos permanecen en constante relación y se realizan a lo largo de todo el proceso de articulación, sólo así será posible que se cumpla con el objetivo del diálogo. Así mismo el diálogo debe estar basado en relaciones de horizontalidad

donde las interacciones se construyen a partir de la *confianza mutua*, en el marco del respeto y se valoren las ideas y posicionamiento de ambas partes.

4.1 Aporte del Sistema de Control Interno al diálogo Social para el control social a la gestión pública

Como marco referencial para asumir la articulación de las líneas de defensa del sistema de control interno, frente al compromiso de dinamizar el control social en la entidad es pertinente señalar los siguientes lineamientos generales:

Grafica No 1 Articulación Control Interno-Control Social



Fuente: Dirección de Gestión y Desempeño Institucional -Función Pública

Fuente:

El diálogo social entre los ciudadanos en ejercicio del derecho al control social y las entidades públicas en el marco del sistema de control interno contribuye con el diálogo social de la siguiente manera a través de las líneas de defensa:

Tabla N°1. Aporte del Sistema de Control Interno al diálogo Social para el control social a la gestión pública

Líneas de Defensa del Sistema de Control Interno			
Con relación a la Línea Estratégica	Con relación a la Primera Línea de	Con relación a la Segunda Línea de	Con relación a la Tercera Línea de

	Defensa	Defensa	Defensa
<p>Desde el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, es posible definir lineamientos para que se implementen acciones de convocatoria y vinculación de veedurías y otras formas de ejercer el control social ciudadano, que se consideren relevantes en el marco del diálogo social y que puedan aportar a la planeación del control.</p> <p>Así mismo, se deberá adelantar el monitoreo integral a las acciones ejecutadas y el cumplimiento a los compromisos adquiridos con las diferentes instancias y escenarios de relacionamiento con el ciudadano.</p>	<p>En el marco del objeto de diálogo social, es posible crear espacios para que la ciudadanía apoye las actividades de la Primera Línea de Defensa, en temas clave para el curso de la entidad y en especial frente a programas y proyectos que pueden afectar a los ciudadanos.</p> <p>Se consideran en especial procesos de Direccionamiento estratégico y misionales.</p>	<p>Teniendo en cuenta que varias de las acciones de relacionamiento con el ciudadano se materializan en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (PAAC), la Oficina de Planeación o quien haga sus veces en las entidades, en coordinación con instancias internas, como áreas de servicios al ciudadano y de comunicaciones (o quienes hagan sus veces), para generar el seguimiento a las acciones definidas para cada uno de los componentes del PAAC, así como a otros espacios que se adelanten, a fin de garantizar su ejecución y cumplimiento, generando alertas y recomendaciones tanto a la 1ª línea como a la Línea Estratégica en estas materias.</p>	<p>Dentro del enfoque del Sistema de Control Interno, la oficina de control interno o quien haga sus veces, en desarrollo de su rol de evaluador independiente, verificara la efectividad y el cumplimiento del propósito de los momentos del control social para los cuales fueron implementados, buscando fortalecer el seguimiento, retroalimentación e implementación de correctivos a la gestión de las entidades públicas.</p>

Fuente: Función Pública 2021, con base en esquema de líneas de defensa del MIPG 2021.

A continuación, se plantean los espacios de acción o puntos de encuentro entre el control social con los compromisos que deben desarrollar dentro del marco de las líneas de defensa:

Tabla No 2. Funciones de las líneas de defensa frente al control social

LINEA DE DEFENSA	FUNCIONES FRENTE AL CONTROL SOCIAL
<p>Línea Estratégica de Defensa (Alta Dirección y Comité de Coordinación de Control Interno)</p>	<p>-Garantizar la adopción de acciones de promoción del control social en los ejercicios de planeación de la entidad (estrategia de participación ciudadana, dialogo social, Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano -PAAC, entre otros).</p>

	<p>-Analizar los resultados obtenidos en la implementación de las estrategias de Participación y Rendición de Cuentas, para: (i) Identificar el número de actividades en las que se involucró al ciudadano, (ii) grupos de valor involucrados, (iii) fases del ciclo que fueron sometidas a participación, y (iv) resultados de la incidencia de la participación, de acuerdo a información suministrada por la Segunda y Tercera Línea de Defensa.</p>
<p>Primera Línea (líderes de proceso y sus equipos de trabajo)</p>	<p>-Promover la participación de la ciudadanía de acuerdo a los lineamientos establecidos de control social en los ejercicios de planeación de la entidad, garantizando el acceso de información pública, el desarrollo de participación ciudadana en fases de diagnóstico, formulación, evaluación y seguimiento a la rendición de cuentas.</p> <p>- Evaluar que la gestión allá estada adecuadamente orientada a los actores, recursos e instrumentos dentro del marco de la ruta de dialogo planeada para llegar a los grupos de valor.</p> <p>-Analizar las recomendaciones u objeciones recibidas en el proceso de participación y efectuar los ajustes a que haya lugar. Este proceso aplica para las actividades de rendición de cuentas en el cual se debe analizar el fortalecimiento del diálogo desarrollado.</p> <p>-Verificar la efectividad de los planes de mejoramiento dentro de un ejercicio de autocontrol, analizando que las acciones formuladas ataquen las causas que originaron las observaciones o hallazgos al proceso de participación social.</p>
<p>Segunda Línea (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.</p>	<p>-Analizar los resultados de las evaluaciones (incluyendo la de la oficina de control interno y de haberse efectuado el autodiagnóstico propuesto de rendición de cuentas), identificando y documentando las debilidades y fortalezas en la implementación de la política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, por cada uno de los ciclos de la gestión.</p> <p>-Diagnosticar si los canales que empleó la entidad para promover la participación ciudadana son los idóneos de acuerdo con la caracterización de ciudadanos.</p> <p>-Evaluar si la convocatoria de las actividades ya definidas han habilitado los canales, escenarios, mecanismos y medios presenciales y electrónicos para recoger las recomendaciones u objeciones de los grupos de valor frente a la gestión de la entidad.</p> <p>-Validar con las dependencias misionales y de apoyo si los grupos de valor con los que se trabajó en la vigencia anterior atienden a la caracterización de ciudadanos, a que alude la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación en el marco de MIPG.</p>
<p>Tercera Línea (Oficina de Control Interno o quien haga sus veces).</p>	<p>-Verificar que el diseño de los controles formulados sea efectivos para el seguimiento a la política de participación.</p>

	<p>-Incluir en el Plan Anual de Auditorías, de ser necesario, actividades tendientes a verificar las acciones implementadas por la entidad, con el fin de revisar la pertinencia, oportunidad e integralidad entre las respuestas dadas por la administración dentro del ejercicio del control social (PQRSD seguimiento al plan anticorrupción y de atención al ciudadano (seguimiento a la estrategia y las acciones de participación ciudadana).</p> <p>-Evaluar el riesgo potencial para la organización frente a la información que se está entregando a los actores del control social y alertar a la administración para que la entidad dé el tratamiento adecuado.</p> <p>-Desarrollar labores de asesoría y acompañamiento puntuales a la administración, con el fin de que se responda de manera oportuna, confiable, veraz y consistente a los requerimientos de modo tal que se puedan obtener los resultados esperados en el ejercicio del control social.</p>
--	---

Fuente: Función Pública 2021, adaptación con base en esquema de líneas de defensa del MIPG 2021.

Para este efecto, se sugiere a la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces tener en cuenta los siguientes insumos que le darán elementos de juicio a la hora de verificar o evaluar las herramientas aplicadas por la entidad en el marco de los mecanismos existentes para el desarrollo del Control Social:

Cuadro No 1 Criterios y Acciones para la Oficina de Control Interno

Mecanismo	Criterios para el Seguimiento o Evaluación
Gestión PQRD Puede incluir Derechos de petición Acciones de tutela	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un sistema de información para su gestión. - Existe un responsable(s) de la administración del Sistema - Permite adjuntar archivos y/o documentos - Brinda opciones para que el ciudadano pueda elegir el medio por el cual quiere recibir la respuesta - Permite la protección de los datos personales de los usuarios. - Permite la centralización de todas las peticiones, quejas, reclamos y denuncias, que ingresan por los diversos medios o canales - Cuenta con un enlace de ayuda en donde se detallen las características, requisitos y plazos de respuesta de cada tipo de solicitud. - Emite mensaje de confirmación del recibido por parte de la entidad - Emite mensaje de falla, propio del aplicativo, indicando el motivo de la misma y la opción con la que cuenta el peticionario - Permite hacer seguimiento al ciudadano del estado de la petición, queja, reclamo y denuncia - Permite monitorear la recepción y respuesta oportuna de peticiones, quejas, reclamos y denuncias. - Asigna único y consecutivo número de radicado e radicado de PQRS y otras comunicaciones oficiales, independiente del canal de ingreso (presencial, telefónico, correo electrónico, web, etc) <p>NOTA: Verificación aplicación de normas como: Ley 1755 de 2015, Ley 1437 de 2011.</p>
Acción de cumplimiento	Acción de estirpe constitucional de carácter público que puede instaurar cualquier persona para obtener el cumplimiento de obligaciones consignadas en leyes y/o actos administrativos que han dejado de ser cumplidos por autoridades públicas.

Mecanismo	Criterios para el Seguimiento o Evaluación
	NOTA: Aplica seguimiento o evaluación si se ha presentado en la entidad.
Acción de grupo	Acción de carácter indemnizatorio que un grupo de personas han sufrido un daño instauran, a fin de obtener la indemnización. NOTA: Aplica seguimiento o evaluación si se ha presentado en la entidad.
Veedurías Ciudadanas	Teniendo en cuenta que las veedurías ciudadanas son un mecanismo democrático de representación que ejerce la vigilancia sobre la gestión pública de las autoridades administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativos y los órganos de control, será necesario considerar las solicitudes que se reciban de este tipo de instancias, ya que se trata órganos de vigilancia que representan a la ciudadanía y en cumplimiento de la política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, establecida en el Decreto 1499 de 2017 es necesario que se analicen y se dé curso a las acciones que se consideren necesarias para su atención efectiva. Cuando se trate de solicitudes relacionadas con procesos auditores específicos, tales solicitudes pueden ser analizadas en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno para ser incluidas en el Plan Anual de Auditoría que establece la Oficina de Control Interno.
Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (PAAC)	Seguimiento a las acciones definidas en el PAAC: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mecanismos para la transparencia y el acceso a la información ✓ Mecanismos para la mejorar la atención al ciudadano ✓ Gestión del riesgo de corrupción ✓ Racionalización de trámites ✓ Rendición de cuentas ✓ Iniciativas adicionales (Integridad y otras consideradas por la entidad)

Fuente: Función Pública 2021

4.2 Momentos y pasos del diálogo social entre el control social y las entidades públicas

A continuación, se propone una ruta a seguir con base en los cuatro momentos (la comunicación, ejercicio de consulta, desarrollo de la interacción y seguimiento del proceso) para el diálogo social entre las entidades públicas y los ciudadanos en ejercicio del control social en el marco del Sistema de Control Interno.

La siguiente tabla, presenta los momentos y pasos para el diálogo social

Tabla No. 3. Momentos y pasos para diálogo social entre control social ciudadano y las entidades públicas en el marco del sistema de control interno

Momento del proceso de diálogo social	Pasos para el diálogo social	Actividades	Interacción de las Líneas de defensa en los momentos del diálogo social
Primer momento de comunicación	1. Creación del canal de comunicación	Elegir el medio de comunicación	<i>Primera línea de defensa</i>
		Designar representantes para la comunicación	
		Concretar las reglas de comunicación	
Segundo momento de Consulta	2. Analizar el objeto de diálogo social	Crear preguntas orientadoras para definir el tema objeto de vigilancia para el diálogo	<i>Primera línea de defensa</i>
		Diseñar y difundir el instrumento (s) para la consulta	
		Analizar las respuestas ciudadanas	
Tercer momento de desarrollo del espacio de interacción	3. Diseñar el espacio de interacción	Elaborar el cronograma de actividades y responsabilidades y hacerle seguimiento al cumplimiento de estas.	<i>Primera línea de defensa</i>
		Preparar el espacio de diálogo	
		Convocar a los participantes	

		Recordar el espacio de diálogo	
	Desarrollo del espacio de interacción	Identificar los recursos requeridos para realizar el espacio de interacción	
		Precisar el producto que se espera obtener del espacio de interacción	
		Definir el proceso que se llevará a cabo en el espacio de interacción	
		Delimita el propósito del espacio de interacción	
Cuarto momento de seguimiento a los acuerdos del diálogo	Monitoreo del cumplimiento de los compromisos realizados	Hacerle seguimiento al cumplimiento de las acciones establecidas, por parte de la primera línea de defensa en cronograma establecido.	<i>Segunda Línea de Defensa</i>
		Evaluar y verificar la aplicación de las acciones establecidas por la primera línea de defensa y el seguimiento realizado por parte de la segunda línea de defensa.	Tercera Línea de Defensa

Fuente: Función Pública 2021

A continuación, se describen los pasos de cada uno de los momentos del diálogo social:

Primer momento de comunicación:

Paso 1 Crear el canal de comunicación: Consiste en concretar un canal de comunicación permanente que permita el flujo de información o comentarios entre los representantes de la entidad y los ciudadanos interesados en ejercer el control social. Este paso debe ser controlado por la **Primera Línea de Defensa**, bien sea que el proceso de articulación para el diálogo social haya sido por iniciativa de la ciudadanía o por iniciativa de la entidad. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

Tabla No.4. Actividades para crear el canal de comunicación

Actividad	Desarrollo
Elegir el medio de comunicación	El medio para establecer la comunicación con la ciudadanía, puede ser virtual o presencial, en caso de ser virtual se recomienda el uso de herramientas como: correo electrónico, radio comunitaria, vía llamada, chat de WhatsApp, Telegram u otros medios a los que ambas partes puedan acceder. En caso de ser presencial, se debe encontrar un lugar de fácil acceso, central y seguro para ambas partes.
Designar representantes para la comunicación	Por parte de la entidad pública participará el responsable (jefe de área líder de proceso) que se designe conforme al tema de interés ciudadano. Por parte de la ciudadanía, de manera democrática se debe elegir a una persona que represente el grupo de control social. Estos delegados serán encargados de comunicar los mensajes que se reciban y de dar respuesta a los mismos.
Concretar las reglas de comunicación	Los responsables de la administración y la ciudadanía que adelanta el control social deben crear las reglas que se tendrán en cuenta al momento de comunicarse, para esto es importante concretar los medios y mecanismos de comunicación y pautas para que las conversaciones se generen de manera respetuosa y profesional. Desde el Sistema de Control Interno se deben estructurar mecanismos de verificación y seguimiento a las herramientas establecidas.

Fuente: Función Pública 2021

Segundo momento de consulta:

Paso 2. analizar el objeto de diálogo social: este paso consiste en comprender y explorar el tema objeto de vigilancia ciudadana para el diálogo social con la entidad. Busca entender los intereses y necesidades de la ciudadanía para participar en el diálogo social. Su análisis debe ser asesorado y evaluado por la **Primera Línea de Defensa** a partir de estudiar el origen del interés, revisar cómo se ha dado el proceso de control social ciudadano en la entidad frente a ese tema y los hechos significativos.

A continuación, se orienta sobre el procedimiento a seguir cuando la iniciativa de diálogo social es promovida por la entidad o por la ciudadanía:

Una entidad pública que no ha tenido ningún acercamiento al proceso de diálogo social con la ciudadanía, debe orientar mecanismos y acciones desde **la Primera Línea de defensa** del Sistema de control interno, para promover el interés de la ciudadanía en el ejercicio del control

social. Para iniciar el diálogo social para el control social, es necesario que los ciudadanos tengan claro qué quieren vigilar, es decir el tema objeto de vigilancia ciudadana.

Una herramienta para preparar a la ciudadanía sobre cómo ejercer el derecho al control social de la gestión pública e identificar con claridad, qué quiere vigilar y cómo hacerlo, es la siguiente ficha que permite identificar el objeto de vigilancia: [Pasos para la conformación de veedurías](#).

Para preparar los diálogos de control social, la Primera Línea de Defensa deberá indagar acerca de las veedurías que se encuentren registradas en las Personerías Municipales, las Cámaras de comercio o autoridades étnicas territoriales en el municipio donde se encuentre la entidad. Esto puede hacerlo consultando las bases de datos que están disponibles en el Registro único Empresarial (RUES) en el siguiente enlace: [Veedurías \(rues.org.co\)](#) . Así, podrá tener un acercamiento inicial a los ejercicios de control social adelantados por la ciudadanía en el territorio.

Otra acción importante es identificar los informes del tema frente al cual se promoverá el diálogo social sobre la gestión adelantada por la entidad con la ayuda de los responsables institucionales.

Es necesario que la entidad revise la gestión adelantada por los ciudadanos interesados en ejercer el control social a la entidad. Para esto, consulte la siguiente guía: [Ruta para conocer el estado de avance de la gestión adelantada por la ciudadanía respecto al objeto de diálogo social](#).

Con esta información y con el fin de clarificar cuál es el tema el objeto de vigilancia de control social que interesa a la ciudadanía sobre la gestión de la entidad, se debe enviar los ciudadanos interesados un formulario con preguntas orientadoras para recolectar mayor información. A continuación, se presentan algunas preguntas que pueden incluirse en el formulario:

Tabla No. 5. Guía para la creación del formulario con preguntas orientadoras sobre objeto de diálogo

Etapa	Pregunta
Origen	¿De dónde surge su necesidad o interés para ejercer el control social? ¿De dónde surge su necesidad o interés para ejercer el control social a través del proceso de diálogo social?
Desarrollo	¿Cómo ha sido el desarrollo y el recorrido de su ejercicio de control social y/o veeduría ciudadana frente a ese tema?
Hechos significativos	¿Qué logros ha obtenido con su ejercicio de control social?
Motivación para llevar a cabo el diálogo con la entidad	¿Para qué se requiere el diálogo social con la entidad?

Fuente: Función Pública 2021

La autoridad institucional puede recomendar a la ciudadanía que organice su ejercicio de control social en atención a los pasos del control social el Módulo de capacitación control social a la

gestión pública que puede consultarse en: [82bcadf5-703c-af35-3281-7db1cda5666d \(funcionpublica.gov.co\)](https://funcionpublica.gov.co). Con esta preparación la ciudadanía puede contar con un plan de trabajo, documento de indicadores de seguimiento e informes de veeduría con los cuales podrá participar del diálogo social en forma argumentada y cualificada.

El área de control interno o quién haga sus veces podrá incluir en su plan anual de auditorías el tema objeto de vigilancia planteado por la ciudadanía a partir de recomendaciones que se realicen desde la segunda línea de defensa o en su defecto desde la línea estratégica.

A partir de este análisis, la Primera línea de Defensa con su equipo de trabajo, podrá iniciar el acompañamiento a la ciudadanía para el establecimiento o fortalecimiento del diálogo social con la entidad. Desde este punto, podrá articularse para facilitar el diálogo social.

Por su parte los responsables institucionales que tengan a cargo el tema objeto de vigilancia deben preparar la información correspondiente para sustentar los avances, dificultades o resultados de la gestión y las alternativas de acción para implementar correctivos o mecanismos de control de riesgos.

La ciudadanía, debe establecer muy bien su objeto de vigilancia para el ejercicio de control social. Es decir, el grupo de control social debe tener claridad acerca de: objeto de vigilancia, plan de trabajo diseñado, indicadores de seguimiento, e informes de seguimiento realizados. La ciudadanía puede consultar el Plan Anual de Auditorías de la oficina de control interno de la entidad (tercera línea de defensa) y analizar cómo este se alinea con el plan de trabajo y los indicadores de seguimiento del objeto de control social.

Hay que recordar, que para efectuar un ejercicio de control social organizado en pro de generar un mayor alcance e impacto en la vida de la población a quien afecta, deben consultar las orientaciones consignadas en el módulo 1 de la serie de documentos de consulta del Plan Nacional de Formación para el Control Social a la Gestión Pública. Mencionaremos de manera general estas orientaciones¹³.

A continuación se presenta un resumen de los nueve (9) pasos para el control social:

Pasos para el control social:

1. Definir el objeto de vigilancia: Debe responder a un proyecto, contrato u otro que pertenezca a una política, plan o programa que pretenda resolver una situación problemática identificada a cargo de una entidad específica. Debe abarcar a un territorio y población concreta. Por ejemplo: *Vigilar la ejecución del proyecto “más deporte para nuestro municipio” ejecutado por la Alcaldía de Puerto Asís Putumayo que beneficia a los habitantes del barrio Miraflores.*

¹³ <https://www.funcionpublica.gov.co/web/murc/control-social>

2. convocar a la comunidad: Pretende comunicar a la comunidad de su territorio específico sobre la intención de realizar el ejercicio de control social. Debe emplear medios de comunicación que tengan incidencia en el territorio para realizar la difusión: radio, megáfonos, carteles, grupos de whatsapp, voz a voz, entre otros.
3. Conformar la veeduría ciudadana: Convocar a las interesadas/os para elegir a los veedores que representarán el ejercicio de control social. Producto de esto es un Acta de constitución de la veeduría la cual debe ser inscrita en la personería, cámara de comercio o autoridad étnico territorial.
4. Formular el plan de trabajo: Debe responder a un objetivo general, metas, objetivos específicos, actividades a desarrollar y encargados o responsables de aquellas actividades. Que responda a preguntas como: ¿Qué hay que hacer? ¿Quién lo va hacer? ¿Que se requiere? ¿Cuándo?.
5. Establecer criterios de evaluación: El seguimiento se puede hacer en dos vías: hacia los objetivos y actividades planteadas por la entidad en el proyecto/ contrato (verificar si se cumplió lo planeado, tiempos, recursos), o en dirección de los resultados esperados por la gestión (analizar si la situación problemática cambió con el desarrollo del proyecto). La *cadena de valor*, es un instrumento esencial para construir los indicadores.
6. Recolección de información: Consiste en identificar, recoger y analizar la información que le pueda ser útil para hacer seguimiento a los indicadores. Se puede realizar a partir de fuentes institucionales, no institucionales, directas o propias y debe responder a preguntas como: ¿Qué información requiero? ¿Dónde consigo la información? ¿Cómo puedo solicitar la información? ¿Qué otras fuentes puedo utilizar para recolectar la información?
7. Elaborar informe de veeduría: Se refiere a un informe que comunique todo el trabajo de seguimiento realizado. Debe dar cuenta del objeto de control social, población a la que afecta, plan de trabajo diseñado y las *recomendaciones* que se le hacen a la entidad para que esta las incorpore en la ejecución del proyecto, es decir, debe contener: introducción o contextualización, metodología empleada, resultados obtenidos y recomendaciones.
8. Hacer seguimiento al informe de veeduría: Es un paso fundamental. Ya que al haber elaborado el informe y haberlo entregado a la entidad responsable, se debe garantizar que las recomendaciones y alternativas hechas hayan sido incorporadas realmente. Puede solicitar información a la entidad, solicitar mesas de trabajo conjuntas con la entidad, convocar audiencias públicas, realizar visitas a las obras, preguntarle directamente a los beneficiarios del proyecto, entre otros
9. Comunicar a la comunidad: Al final del proceso, es importante que convoque a la comunidad a la cual representa como veedor y le comunique sobre el seguimiento realizado, avances, resultados y demás. Es un ejercicio en el que se rinde cuentas a la comunidad.

En el anexo [Formato de Derecho de Petición para el Diálogo Social con articulación del Sistema de Control Interno](#), encontrará un formato para solicitar el diálogo social con la entidad, con la articulación del sistema de control interno.

Tercer momento de desarrollo del espacio de interacción

Paso 3 diseñar el espacio de interacción: con base en la información recolectada, se diseñan los espacios de encuentro, que constituyen el diálogo social propiamente dicho. Para diseñar el espacio se deben responder a las preguntas: ¿cómo preparar a las partes? ¿cuándo y dónde serán los espacio de interacción? ¿cómo se intercalan? ¿quiénes participan y qué roles cumplen?.

Además, para el desarrollo de estos espacios de interacción se debe identificar previamente: fechas de interacción, alcances del diálogo, informes que se requieran, entre otros aspectos, los cuales pueden ser previstos, coordinados y comunicados oportunamente a la administración.

La Primera Línea de Defensa de la mano de la Segunda línea de defensa, deben controlar que se establezcan mecanismos de comunicación entre el grupo de control social y los responsables de la entidad y verificar aleatoriamente que la información suministrada por los responsables se encuentre de acuerdo con las políticas de operación de la entidad.

Si se cuentan con los insumos suficientes, el primer espacio de interacción puede realizarse en torno a:

- Los puntos de encuentro entre el Plan Anual de Auditoría, el Plan de trabajo de la ciudadanía y los informes adelantados por los responsables del objeto de vigilancia en la entidad. Desde aquí podría articularse la oficina de control interno de la entidad con el proceso.
- Seguimiento de los informes de veeduría que la ciudadanía haya elaborado y entregado a la entidad. Así, puede verificarse si la entidad incorporó o no las recomendaciones hechas por la ciudadanía en los informes.

A continuación se presentan algunas orientaciones para el diseño de los espacios de interacción para el diálogo social con control social:

Tabla No. 7 orientaciones para el diseño de los espacios de interacción para el diálogo social con control social

Acción	Descripción	Insumos
Preparar u organizar el diálogo social	Caracterizar los ciudadanos	Sistematización y análisis de las respuestas del instrumento (s) aplicado

	Planeación de actividades del encuentro	Diseño del formato de planeación de actividades en el que se indague por los medios o canales de más fácil acceso para los participantes y en el que defina el método a utilizar según el objetivo de cada momento, si se quiere generar ideas, debatir y llegar a puntos de decisión o encuentro.
	Construir un texto que evidencie la importancia de la participación	Mensaje y pieza comunicativa llamativa, que evidencie el porqué y el para qué del espacio de interacción. Debe la hora, lugar y medio.
Petición del diálogo	Concretar la petición ciudadana de diálogo social de acuerdo con el interés detectado, en caso de que haya sido iniciativa de la ciudadanía	Petición ciudadana de diálogo social sobre el tema objeto de vigilancia, si fue por iniciativa ciudadana
Recordatorio	Un día antes envíe un recordatorio a los participantes	Si se utilizarán plataformas virtuales, no olvide incluir el enlace.

Fuente: Función Pública 2021

Paso 4 desarrollar el espacio de interacción: consiste en el encuentro de los representantes institucionales a cargo del tema objeto de vigilancia ciudadana, los ciudadanos que ejercen el control social al mismo y la primera Línea de Defensa como posible mediador del espacio. Como proceso, el diálogo social puede tener varios encuentros de interacción entre las partes con el fin de analizar: el tema objeto de vigilancia, las problemáticas o hallazgos identificados por la ciudadanía, presentar información sobre el mismo e identificar alternativas de solución y compromisos institucionales frente al mismo.

Un provechoso espacio de interacción se refiere a un intercambio de argumentos que pueda generar debates y a un ambiente cálido entre quienes dialogan para conocer el contexto, las opciones e interés detrás de las posiciones que se manifiestan. Un espacio de interacción con fines de diálogo, tiene los siguientes elementos constitutivos:

- **Talento humano:** Identificar las personas a las que se deben tener en cuenta para conseguir el propósito
- **Producto:** Se debe especificar lo que se pretende obtener del espacio
- **Proceso:** Para cumplir con el objetivo y producto esperados se necesita transitar una ruta y una serie de etapas
- **Propósito:** En la planeación y el diálogo se debe tener claro el objetivo a lograr. Se deben definir los alcances del espacio y los posibles caminos que llevan al propósito evitando discusiones fuera de contexto.

- **Roles de control interno, control social y representantes institucionales:** se deben precisar los roles de cada actor en el espacio de interacción, clarificando el alcance del control social en cada escenario de acuerdo con la normatividad vigente y el alcance de la responsabilidad institucional en el diálogo en términos de consensos frente al tema objeto de vigilancia ciudadana. para esto es fundamental tener en cuenta la delimitación y conceptualización que se realizó de cada uno de los actores al inicio de esta guía, en este encontrará especificadas las funciones, límites y roles de los actores que participan en el diálogo social.

Se propone la siguiente guía de lineamientos para el desarrollo de los espacios de interacción: [Lineamiento para el desarrollo de espacios de interacción .xlsx](#). La guía está compuesta de los siguientes aspectos:

Antes de iniciar el espacio de interacción:

- es necesario designar un moderador o moderadora quien será la persona encargada de mantener el orden del espacio, asignar palabras, hacer cumplir las reglas.
- Es necesario tener un relator o relatora que consolide y diligencie la guía de lineamientos con las conclusiones a las que se llegue en cada uno de los momentos del espacio de interacción. Esta relatoría será fundamental realizar el seguimiento

Por otro lado, se recomienda que en el **primer espacio de interacción**

- **Presentar los participantes**
- Acordar **las reglas del espacio de interacción**
- Definir **el objeto de cooperación, para eso** se recomienda seguir la [Guía para identificar el objeto de diálogo social](#). Esta guía permite tener claridad del objeto a abordar y facilitar la claridad de las discusiones que se ejecuten en el espacio de interacción. El relator o relatora diligencie el objeto de cooperación en la guía de lineamientos para que se tenga claridad en las discusiones que se desarrollen
- Una vez definido el objeto de cooperación es indispensable definir el **objetivo del espacio de diálogo:** que se pretende lograr en las discusiones que se den entre los actores participantes, para qué se desarrolla el diálogo, por qué es importante el diálogo

En el **segundo espacio de interacción** se inicia con la ejecución de la agenda.

- Iniciando con la **lectura de los informes** de la ciudadanía y la entidad, con esto se pretende conocer los avances de cada una de las partes, la información que tienen con respecto al objeto de diálogo, sus avances en vigilancia, sus pasos a seguir y cuál es la importancia del otro actor para cumplir con su objetivo
- El **espacio de debate** pretende definir los recursos, el talento humano, la información y lo documentos necesarios para cumplir con el objetivo del diálogo social entre la ciudadanía y la entidad.

En el **tercer espacio de interacción** se ejecutarán mediante las siguientes acciones:

- En la **toma de decisiones** se deben concretar las acciones a ejecutar para cumplir con el objetivo. Qué producto saldrá del diálogo social.

- Estas acciones se deben concretar en una **ruta de acción** en la que se organicen las actividades y los pasos para ejecutarla
- Por último se deben definir los **compromisos y responsabilidades** de cada actor. Para esto es necesario tener en cuenta los alcances y límites de los actores, al momento de asignar las actividades.

NOTA: Es importante tener en cuenta que todos los espacios de diálogo que se desarrollen, deben ser evaluados por medio de un **cuestionario de satisfacción**.

A medida que avancen los espacios de interacción, se propone implementar la siguiente matriz para revisar los avances en los compromisos. Debe realizarse para cada una de las partes y con compromisos específicos:

Tabla No. 8. Matriz guía para revisar compromisos del diálogo social en los espacios de interacción

Fecha			
Objeto de diálogo social:	Xxx		
Compromiso:	Xxx		
Responsables:	Xxx		
Nivel de avance			
Bajo	Medio	Alto	
Describa por qué se encuentra ubicado en este nivel	Describa por qué se encuentra ubicado en este nivel	Describa por qué se encuentra ubicado en este nivel	
Acciones a realizar:			

Fuente: Función Pública 2021

De esta manera, se tendrá claridad sobre el estado del avance de compromisos y se podrán priorizar las actividades a realizar en adelante.

Cuarto momento de seguimiento a los acuerdos del diálogo

Paso 5 monitoreo del cumplimiento de los compromisos realizados: Este es un paso transversal durante todo el proceso de diálogo, ya que, el seguimiento y monitoreo se realizará a los compromisos que se vayan pactado entre los responsables institucionales y la ciudadanía

En una primer instancia, la Segunda Línea de Defensa deberá hacerle seguimiento al cumplimiento de las acciones establecidas, por parte de la primera línea de defensa en cronograma establecido, en cumplimiento de los momentos establecidos anteriormente.

Por otra parte, la Oficina de Control interno dentro de su ejercicio de evaluador independiente, podrá hacer seguimiento, por medio del canal de comunicación acordado previamente, a las responsabilidades adquiridas por la entidad y por el ejercicio de control social, que implica en ese sentido evaluar y verificar la aplicación de las acciones establecidas por la primera línea de defensa y el seguimiento realizado por parte de la segunda línea de defensa

Es fundamental para el cumplimiento del objetivo del ejercicio de cooperación, la implementación de los acuerdos o compromisos después de haber efectuado los espacios de interacción requeridos para el proceso. Para ello se recomienda realizar un monitoreo al plan de trabajo surgido de los espacios de interacción y definir qué decisiones se tomarán si hay retrasos o las partes incumplen con sus compromisos.

En esta vía, se deben definir los responsables de monitorear el cumplimiento de los acuerdos. Para este ejercicio, se propone la elaboración de informes de seguimiento a los acuerdos y compromisos establecidos en los espacios de interacción, y como mínimo el desarrollo de dos sesiones posteriores para dar a conocer los resultados.

Para esto se implementará la **Herramienta de seguimiento**, la cual busca aportar a un diagnóstico que permita a los actores del diálogo social entidades y grupos de control social, verificar de manera particular, en cada uno de los momentos del diálogo el avance. El diagnóstico se presenta en forma de semáforo permitiendo, tanto a la ciudadanía, como a la entidad y al área de control interno, identificar si las actividades que se están realizando de forma adecuada. A su vez, identificar las actividades que requieren más esfuerzo y las que no cumplen los mínimos aceptables de acciones propuestas para el Momento de Diálogo que garantizan el éxito del proceso de articulación.

Los indicadores para identificar los mínimos dentro de cada momento de diálogo pueden ser los siguientes:

Tabla No. 9 Indicadores para los evaluación de los momentos de diálogo

Momento del proceso de diálogo social	Rojo Cambia	Amarillo Mejora	Verde Avanza
Comunicación	No existe un reconocimiento por parte de los actores por lo tanto no existe un canal de comunicación establecido entre la entidad y el ejercicio de control social	Existe un canal intermitente y con fallas en la comunicación, la respuesta no es oportuna ni clara por parte de las dos partes. No existen representantes de las partes.	El canal existe, es claro, confiable y eficiente, la comunicación es fluida y se tienen representantes comprometidos con el diálogo
Consulta	La entidad no conoce los intereses de vigilancia del ejercicio de control social. Por su parte, control social, no tiene claros las funciones	Se conoce con pocos detalles el objeto de vigilancia de la ciudadanía, no se tienen claros los intereses del ejercicio de control social	Ya se realizó el formulario y se analizaron las respuestas, por lo tanto ya se tiene claro el objeto de vigilancia y los intereses

	de la entidad, ni su relevancia con respecto al objeto de vigilancia	para llevar a cabo el diálogo, por lo tanto es necesario diligenciar el formulario de consulta y analizar sus respuestas	para llevar a cabo el diálogo social entre la entidad y control social
Desarrollo del espacio de interacción	No se ha planeado un espacio de diálogo, no se tienen claros los pasos a seguir para ejecutarlo, no existe un fecha tentativa del espacio ni el objetivo del mismo	Se ha diseñado el espacio de diálogo pero no se ha ejecutado, por lo que no se conoce con certeza si esta planeación es correcta y funciona, o no.	Ya se realizó el espacio de diálogo, la planeación fue la adecuada y no se tuvo mayor contratiempo en su ejecución. El espacio de diálogo fue provechoso y se cumplió con todos los pasos requeridos
Seguimiento a los acuerdos del diálogo	No se aclaran las responsabilidades ni se diseñó un calendario para la entrega de compromisos.	Se tienen una lista de tareas clara, pero no se realizó la asignación de responsables ni se establecieron fechas para su entrega	Se tiene claridad en las tareas, en los responsables en los tiempos de entrega de los compromisos adquiridos

Fuente: Función Pública 2021

Documento

Bibliografía

Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Control Social a la gestión pública. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [82bcadf5-703c-af35-3281-7db1cda5666d \(funcionpublica.gov.co\)](https://funcionpublica.gov.co)

Departamento Administrativo de la Función Pública (2021). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG - Versión 4. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Manual+Operativo+del+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+4+-+Marzo+2021.pdf/b6f8b53c-91ef-e574-37f1-989fee9dce6b?t=1625841781047>

Congreso de la República de Colombia (2014). Ley 1712 de 2014. Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>

Colombia. Congreso de la República. Ley 1757 (06, julio, 2015). Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática. Diario Oficial. 2015. Bogotá. 2015. Recuperado de: <https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65335>