

Análisis del Modelo Integral de Planeación y Gestión – MIPG de la gobernación del departamento de Córdoba desde la operatividad de la Oficina de Control Interno – OCI.

Un análisis de las fortalezas y las debilidades de los roles de la tercera línea de defensa

José Darío Vergara Orozco

Asesor

Dr. Fabian Alejandro Acuña Villarraga

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas

Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial

2025

Dedicatoria

A mi esposa Selena Esther Mendoza Garces, quien ha sido mi ayuda idónea en todo momento, faro de luz y fuente de descanso en los momentos más difíciles en mi vida. A mis hijos José Elías y María Clara Vergara Mendoza, que son mi mayor motivación de superación y esmero. Mi Abuelo Darío Orozco Gómez, ejemplo de vida y modelo de hombre. A Mis Padres Nayda Orozco Guzmán y José Pio Vergara Vergara, quienes cada día han hecho posible con su esfuerzo cada logro que logrado alcanzar en mi formación académica y profesional.

A mis hermanos que me han ayudado a crecer como profesional y en toda conquista, y a quienes amamos y admiramos por ser ejemplo de vida y servicio. Ellos, San José y María conocen nuestro corazón.

Agradecimiento

En primer lugar, doy gracias a Dios fuente de conocimiento y sabiduría, mi todo, mi fuerza, mi ayuda, mi esperanza. Con todas las fuerzas de mi corazón doy gracias a la Divina Providencia por promover mi vida todos estos años y porque he hallado gracia ante sus ojos.

En segundo lugar, doy gracias a mis tutores que me acompañaron en todo el proceso de formación académica con altura y un gran sentido de pertenencia en cada etapa del camino.

Agradezco a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD, por darme la oportunidad de ser parte de esta gran familia Unadista, es todo un honor haber construido este proyecto en particular al abrigo de sus enseñanzas.

Resumen

La investigación analiza la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la Gobernación de Córdoba, con énfasis en la Oficina de Control Interno (OCI) y su rol como tercera línea de defensa. Se identifican fortalezas y debilidades en la operatividad del modelo y los procesos de gestión pública, bajo principios de transparencia, legalidad y eficiencia. La metodología empleada es cuantitativa, de alcance descriptivo y diseño no experimental. Se utilizaron instrumentos como el formulario FURAG, matrices comparativas y una matriz de revisión bibliográfica, aplicados a funcionarios y contratistas de la OCI con experiencia en la entidad. Entre los principales hallazgos, se detectaron debilidades en la efectividad de los controles internos, debido a la insuficiencia de recursos, la escasa capacitación y la falta de integración de herramientas de gestión del riesgo con los objetivos estratégicos de la Gobernación. A pesar de los avances en la implementación del MIPG, la tercera línea de defensa enfrenta desafíos para garantizar un control independiente y efectivo. Se evidenció una deficiente coordinación entre las tres líneas de defensa, lo que limita la lucha contra la corrupción y el uso indebido de recursos públicos. En cuanto a fortalezas, el MIPG se reconoce como un marco normativo integral que estandariza procesos y permite la evaluación continua del desempeño institucional. También se destaca la influencia positiva de la Teoría General del Control (TGC) en la cultura de autocontrol y autorregulación de los servidores públicos, promoviendo la rendición de cuentas y la eficiencia. Las conclusiones enfatizan la necesidad de fortalecer la tercera línea de defensa mediante mayor inversión en tecnología, capacitación y recursos humanos, así como garantizar la independencia de la OCI. Se recomienda fomentar la integración de las líneas de defensa, la capacitación continua y la promoción de una cultura organizacional basada en la transparencia y la responsabilidad. Este estudio proporciona

lineamientos prácticos y académicos replicables en otras entidades públicas, resaltando la importancia de una OCI fortalecida para mejorar la gestión pública y la confianza ciudadana en las instituciones.

Palabras clave: Planeación, gestión, control interno, fortalezas, debilidades, línea de defensa.

Abstract

The research analyzes the implementation of the Integrated Planning and Management Model (IPMM) in the Government of Córdoba, with emphasis on the Internal Control Office (ICO) and its role as a third line of defense. Strengths and weaknesses are identified in the operation of the model and the public management processes, under principles of transparency, legality and efficiency. The methodology used is quantitative, descriptive in scope and non-experimental in design. Instruments such as the FURAG form, comparative matrices and a bibliographic review matrix were used, applied to officials and contractors of the ICO with experience in the entity. Among the main findings, weaknesses were detected in the effectiveness of internal controls, due to insufficient resources, poor training and the lack of integration of risk management tools with the strategic objectives of the Government. Despite the advances in the implementation of the IPMM, the third line of defense faces challenges to guarantee independent and effective control. Poor coordination between the three lines of defense was found, which limits the fight against corruption and the misuse of public resources. Regarding strengths, the IPMM is recognized as a comprehensive regulatory framework that standardizes processes and allows for the continuous evaluation of institutional performance. The positive influence of the General Theory of Control (GTC) on the culture of self-control and self-regulation of public servants is also highlighted, promoting accountability and efficiency. The conclusions emphasize the need to strengthen the third line of defense through greater investment in technology, training and human resources, as well as guaranteeing the independence of the ICO. It is recommended to promote the integration of the lines of defense, continuous training and the promotion of an organizational culture based on transparency and responsibility. This study provides practical and academic guidelines that

can be replicated in other public entities, highlighting the importance of a strengthened ICO to improve public management and citizen trust in institutions.

Keywords: Planning, management, internal control, strengths, weaknesses, line of defense.

Tabla de contenido

Introducción	16
Justificación	23
Objetivos	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos.....	27
Marco de Referencia	28
Revisión de Antecedentes	28
Investigaciones acerca de Estrategias de Evaluación	28
Investigaciones acerca del Desempeño Institucional.....	29
Investigaciones acerca de la Implementación del MIPG	30
Investigaciones acerca de las Herramientas de Medición.....	31
Investigaciones acerca del Modelo de Control Interno.....	32
Tercera Línea de Defensa en la Efectividad del MIPG en la Prevención de Corrupción en la Gobernación de Córdoba	33
Marco Teórico.....	35
Teoría General del Control – TCG	35
Control Interno – CI.....	37
Requerimientos Generales de un Sistema de Control.....	39
Tipos o Sistemas de Control	40

Tercera Línea de Defensa en la Efectividad del MIPG en la Prevención de la Corrupción.....	44
La Corrupción y las Posibles Causas que la Originan	45
Las Debilidades del CI permiten Desviación de los Recursos	46
Teoría de los Jugadores con Veto	47
Metodología	49
Método de la Investigación.....	49
Tipo de Investigación.....	51
Diseño de la Investigación	52
Población y Muestra	52
Instrumentos de Recolección de Información.....	53
Matriz de Revisión Bibliográfica.....	54
Formulario FURAG	55
Técnica de Recolección de Información.....	61
Resultados	63
Resultados de la Aplicación del Formulario.....	63
Reconocimiento de los Funcionarios de la OCI	64
Política General.....	66
Política Lucha contra la Corrupción	75
Matriz Comparativa: Política de Lucha contra la Corrupción	96
Política Control Interno – CI.....	100

Matriz Comparativa: Política de Control Interno	102
Beneficios de la TGC dentro de los Procesos Desarrollados por la OCI de la Gobernación de Córdoba.....	104
Matriz Comparativa: Beneficios de la TGC en la OCI de la Gobernación de Córdoba.....	107
Enfoque de la Auditoría Financiera	110
Matriz Comparativa: Enfoque de la Auditoría Financiera y Rendición de Cuentas.....	112
Enfoque del Aseguramiento.....	114
Matriz Comparativa: Enfoque del Aseguramiento en el CI y Gestión Pública	115
Roles Desarrollados por la Tercera Línea de Defensas a Cargo de la OCI de la Gobernación de Córdoba para Mejorar el Proceso de Implementación del MIPG.....	117
Matriz Comparativa: Roles de la OCI en la Implementación del MIPG	120
Análisis de la Entrevista Semiestructurada Aplicada los Informantes	122
Descripción de Estrategias Implementadas	122
Evaluación de Efectividad	124
Desafíos y Oportunidades de Mejora.....	126
Matriz Comparativa: Análisis de la Entrevista Semiestructurada	128
Discusión.....	133
Conclusiones.....	139
Recomendaciones	145
Bibliografía	147

Apéndices..... 157

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Teoría General del Control – TCG</i>	36
Figura 2 <i>Sistema de control de lazo abierto</i>	40
Figura 3 <i>Sistema de control de lazo cerrado</i>	41
Figura 4 <i>Sistema de control adaptativo</i>	42
Figura 5 <i>Pregunta cerrada con múltiples opciones de respuesta y única respuesta</i>	58
Figura 6 <i>Pregunta abierta</i>	59
Figura 7 <i>Tipo de vinculación del funcionario</i>	64
Figura 8 <i>Nivel del funcionario</i>	65
Figura 9 <i>Mayor aporte del MIPG a la entidad</i>	67
Figura 10 <i>Política de mayor aporte al mejoramiento de la gestión y el desempeño institucional</i>	68
Figura 11 <i>Mayor aporte generado por la medición del desempeño institucional</i>	70
Figura 12 <i>Elaboración del plan anticorrupción</i>	75
Figura 13 <i>Iniciativas, estrategias, mecanismos o actividades del plan anticorrupción y de atención al ciudadano</i>	78
Figura 14 <i>Grupos de valor y otras instancias consultadas para la elaboración del plan anticorrupción</i>	81
Figura 15 <i>Mecanismos para dar conocer el plan anticorrupción y de atención al ciudadano</i> ...	82
Figura 16 <i>Componentes del plan anticorrupción y de atención al ciudadano</i>	83

Figura 17 <i>Componentes que se tuvieron en cuenta para la identificación de los riesgos asociados a posibles actos de corrupción</i>	85
Figura 18 <i>Identificación de los riesgos de corrupción</i>	86
Figura 19 <i>Causas analizadas para la identificación del riesgo</i>	88
Figura 20 <i>Procesos en los que se han identificado riesgos de corrupción</i>	89
Figura 21 <i>Entidades en los que se colocaron en conocimiento los riesgos de corrupción</i>	91
Figura 22 <i>Controles definidos por la entidad</i>	92
Figura 23 <i>Planes para el fortalecimiento de los controles</i>	93
Figura 24 <i>Ajuste del mapa de riesgos</i>	94
Figura 25 <i>Evaluación de la política de integridad</i>	101
Figura 26 <i>Enfoques aplicados a la gestión pública por parte de la TGC</i>	106
Figura 27 <i>Roles de la OCI</i>	118

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Política general</i>	72
Tabla 2 <i>Matriz comparativa: política de lucha contra la corrupción</i>	96
Tabla 3 <i>Matriz comparativa: política de control interno</i>	102
Tabla 4 <i>Matriz comparativa: beneficios de la TCG en la OCI de la gobernación de Córdoba</i>	107
Tabla 5 <i>Matriz comparativa: enfoque de la auditoría financiera y rendición de cuentas</i>	112
Tabla 6 <i>Matriz comparativa: enfoque del aseguramiento en el CI y gestión pública</i>	115
Tabla 7 <i>Matriz comparativa: roles de la OCI en la implementación del MIPG</i>	120
Tabla 8 <i>Matriz comparativa: análisis de la entrevista semiestructurada</i>	128

Lista de Apéndices

Apéndice 1 <i>Matriz de revisión de la literatura</i>	157
Apéndice 2 <i>Encuesta aplicada a los empleado de la OCI</i>	158
Apéndice 3 <i>Instrumento de entrevista semiestructurada</i>	172

Introducción

En la actualidad, en el departamento de Córdoba se han presentado una serie de problemas con respecto a diferentes hechos irregulares que han afectado directamente el cumplimiento de los objetivos que se proponen desde los procesos de gestión pública, además, se ha generado una imagen negativa de la gobernación en el desarrollo de sus diferentes actividades y la prestación de los servicios que se desarrollan en favor de la ciudadanía. En este orden de ideas, se han dado diversos casos que se han considerado una problemática compleja a lo largo y ancho del territorio nacional, pero que han afectado directamente el departamento de Córdoba, los cuales, se han generado por la desviaciones de fondos provenientes del Sistema General de Regalías – SGR y del Sistema General de Participación – SGP, utilizando como principal metodología el sobrecosto o cobros por servicios inexistentes, que posibilitan la desviación de los fondos públicos, lo que se considera una práctica ilegal desde todo punto de vista.

Partiendo de lo anterior, una de las herramientas que se puede y debe utilizar para impedir este tipo de hechos es el Control Interno – CI en las diferentes entidades que hacen parte del sector público, el cual, se desarrolla desde la séptima dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, esta es considerada como una política que garantiza el desarrollo adecuado de las actividades, y a su vez, de forma independiente lleva a cabo la evaluación del Sistema de Control Interno – SCI, de tal manera que, a partir de los resultados de la misma, se puedan determinar las debilidades en dicho sistema que se traducen en fallas en el control asociadas a una inadecuada gestión del riesgo. Ahora bien, es necesario tener en cuenta que, el CI es un conjunto de elementos, instrumentos, y prácticas que permiten que las Entidades Públicas – EP cuenten con pautas, ítems, aspectos y directrices que le ayudarán a controlar sus procesos de gestión, el desarrollo de actividades de evaluación, y la planeación de las

organizaciones con el fin de encontrar y designar acciones de prevención, verificación y evaluación, procurando el mejoramiento continuo de la entidad.

Así mismo, estas estrategias involucran aspectos de mejoramiento continuo de los servidores que se encuentren en ella. Ahora bien, según Castro Franco et al., (2021), es menester mencionar que el MIPG, enfoca el CI dentro del ámbito de los procesos de gestión internos, siendo este ubicado de forma transversal a las demás dimensiones operativas que se han mencionado y que son implementadas por medio del Modelo Estándar de Control Interno – MECI, el cual, de forma constante se actualiza en función de la articulación de los sistemas de gestión y control para garantizar los mejores resultados en el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos y metas que se propone el sector público.

Según la Ley 1753 de 2015, la cual, establece en el Art. 133, la integración de los sistemas de gestión (Congreso de Colombia, 2015), los cuales, deben tener la capacidad de conformar un solo sistema de gestión que integre a los Sistemas de Gestión de la Calidad – SGC de qué trata la Ley 872 de 2003 (Congreso de Colombia, 2003), y de desarrollo administrativo que se propone desde la Ley 489 de 1998 (Congreso de Colombia, 1998). El sistema de gestión deberá articularse con los sistemas nacional e institucional de CI que se ha consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los Arts. 27 al 29 de la Ley 489 de 1998, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de CI de los organismos y entidades pertenecientes al Estado colombiano (Congreso de Colombia, 1993).

En consecuencia, se considera necesario en esta investigación determinar y analizar cada una de las características y los preceptos que se requieren para desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control, la evaluación, y el mejoramiento continuo para la toma de decisiones, como parte fundamental de la séptima dimensión del MIPG,

la cual, es transversal a las demás dimensiones del modelo en mención y se desarrolla en orden a un solo sistema de gestión en la entidad. Partiendo de lo expuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2023), es pertinente señalar que, el SCI está precedido por el representante legal de la entidad, dicho sistema en su estructura se establece una línea estratégica y tres líneas de defensa, a saber, cada una de ellas se describe a continuación en la siguiente lista:

- Una línea estratégica que está conformada por la alta dirección.
- Una primera línea de defensa que la componen los jefes de áreas y sus equipos de trabajos.
- Una segunda línea de defensa que la componen la mediana y alta gerencia que hacen parte fundamental de la organización.
- Y finalmente, una tercera línea de defensa que corresponde a la Oficina de Control Interno – OCI.

En complemento de lo dicho en líneas anteriores, es importante hacer mención acerca de las funciones que se llevan a cabo desde cada una de las líneas de defensas de cara al SCI para poder conocer adecuadamente su accionar y forma de contribuir al correcto desempeño de las entidades públicas. En este orden de ideas, según lo expuesto por Gómez Barguil (2021), se tiene lo siguiente:

- La línea estratégica debe fortalecer el Comité de Coordinación de Control Interno – CCCI, evaluar el esquema de las líneas de defensa, definir las líneas de reporte y la política de riesgo, así como su evaluación.
- La primera línea de defensa debe fomentar acciones de autocontrol en los puestos de trabajo, identificar los riesgos y establecer sus controles, seguimiento a los indicadores de gestión, y la formulación de planes de mejoramiento y su seguimiento.

- La segunda línea debe asegurar que los controles y procesos de gestión del riesgo de la primera línea sean apropiados.
- La tercera línea debe desarrollar un rol de asesoría y orientación técnica, así como monitorear la exposición de la entidad al riesgo, evaluar de forma independiente y dar recomendaciones.

Dada la contextualización, se plantea la justificación de la problemática describiendo diversos casos de supuesta corrupción que han permitido evidenciar debilidades en los procesos estratégicos y en las líneas de defensa que se han propuesto desde la integración del MIPG, las cuales, han generado una serie de inconvenientes debido a las decisiones tomadas para contrarrestar la continuidad de estos hechos, de lo cual, los más perjudicados han sido los ciudadanos, ya que la principal medida establecida como caso puntual de cara a los hechos mencionados, se llevó a cabo por parte del Ministerio de Hacienda – MinHacienda (2017) mediante la Resolución 3033 de 2017, la cual, sustentó la suspensión de los giros de los recursos transferidos con situación de fondos del componente de prestación de servicios a la población pobre no vinculada con subsidios a la demanda y actividades No Pos del SGP del departamento de Córdoba.

Partiendo de lo anterior, al establecer los análisis correctos del MIPG de la gobernación del departamento de Córdoba, partiendo de la operatividad de la OCI, y al analizar efectivamente cada una de las fortalezas y las debilidades de los roles de la tercera línea de defensa, tal y como acontece desde la TCI y haciendo un énfasis en la gestión pública, las cuales, hablan puntualmente de una serie de matrices que se proponen para estos fines, lo que permitirá llevar a cabo un análisis puntual de cada uno de los aspectos. En este orden de ideas, para Ponce (2007), se debe tener en cuenta la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas), en

la cual, se puede desarrollar un análisis profundo de la organización a nivel interno y externo para establecer procesos de mejora en las actuaciones de la misma (Jurado, 2018).

Con este análisis, y el desarrollo de nuevas estrategias de mejoramiento, se podrá generar la suficiente confianza y credibilidad con la ciudadanía en general, y con los entes ministeriales de Hacienda y de Salud, por medio del cumplimiento de las acciones establecidas en la medida correctiva en mención, para así promover, desde el seguimiento en el marco de las competencias de la OCI, la reactivación de los giros de cada recurso que fueron suspendidos debido a hechos poco deseables que limitaron la imagen de este Ente Territorial – ET, y del cual, los principales beneficiarios sería la propia ciudadanía, la cual, en su momento fue la verdaderamente afectada. En este orden de ideas, al tratarse de un estudio de caso real, se propone llevar a cabo un ejercicio académico y práctico objetivo sobre este apartado en el marco de la Gestión Pública – GP, disciplina en la cual, se realizará el respectivo aporte académico que surja al comprender la implementación del modelo en una entidad pública y de manera particular en la gobernación del departamento de Córdoba.

Además, se podrán generar recomendaciones para el fortalecimiento de la tercera línea de defensa en aras de retroalimentar los roles propios de la misma, teniendo en cuenta que, los procesos administrativos y misionales que se desarrollan en el ejercicio de lo público son dinámicos, dadas las variaciones que se pueden presentar en la consecución de los objetivos planteados en la planeación estratégica institucional, por ende, no todo está dicho, la generación de conocimiento como una iniciativa propositiva de esta investigación para intervenir en el corazón de la responsabilidad de dirigir o gobernar un territorio, da la posibilidad de plantear nuevos escenarios para un buen desarrollo de esta disciplina, en cuanto a quienes están involucrados en la generación de valor público, y para quienes hacen parte de los grupos de

valor, así como para quienes realizan el control social de las entidades para validar el cumplimiento de sus objetivos.

Esta investigación se constituiría en un material de estudio, ejemplo práctico y nuevas líneas de investigación en el campo de estudio de la gestión pública para toda la comunidad académica interesada, así mismo, se abre el debate y la reflexión para nuevas investigaciones relacionadas y difusión del conocimiento adquirido a través del presente análisis. En tal sentido, la toma de decisiones, la visión estratégica, el juego de actores, los problemas de eficiencia, las preferencias del cliente – usuario, entre otros aspectos, surgen como elementos fundamentales del análisis (Bozeman, 1998), es por tal razón, que el análisis de las variables que se plantean en este proceso apuntan a varios aspectos, al enfocar la oferta institucional de aquellos servicios básicos, como se aborda en el planteamiento del problema, tales como la salud pública ante la insuficiencia de recursos y sobre todo aquellos con destinación específica provenientes del SGP, para poder satisfacer las necesidades de cobertura, se torna urgente, ante lo cual, hechos irregulares que presuntamente sugieren corrupción generan una crisis institucional que amerita la investigación de la efectividad de la aplicación de los controles.

Ahora bien, teniendo en cuenta que, la OCI es la encargada de la tercera línea de defensa, la cual, como ya se ha mencionado párrafos atrás, busca desarrollar un rol, en el cual, se proponen diferentes tipos de asesorías y orientaciones técnicas, así como el desarrollo de procesos de monitorización de la exposición de la entidad al riesgo, evaluar de forma independiente y dar recomendaciones con el objetivo de tomar decisiones para mejorar continuamente los resultados que las entidades persiguen para establecer procesos de prevención del riesgo (Cubillos & Cárdenas, 2014). Teniendo en cuenta la problemática anterior, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se ha desarrollado el MIPG de la gobernación del

departamento de Córdoba desde la operatividad de la Oficina de Control Interno a partir del análisis de las fortalezas y las debilidades de los roles de la tercera línea de defensa y su incidencia en los presuntos casos de corrupción?

Justificación

Este proyecto asume distintos retos que espera conseguir con la aplicación de los conocimientos resultantes, obteniendo veracidad y aplicabilidad de la información obtenida. Con este enfoque cuantitativo y al ser un proyecto enfocado al carácter público, se espera llevar a cabo un proceso de análisis acerca de la Política de Control Interno durante el periodo de gobierno que comprende el año 2020 a 2023 en el departamento de Córdoba, lo que permite obtener información que permita identificar plenamente los resultados de esta investigación, los cuales, permitirán brindar un aporte importante al SCI de esta entidad, en el marco de la disciplina de la gestión pública, teniendo en cuenta que, en la actualidad se llevó a cabo con éxito el proceso de transición de gobiernos territoriales, al final de la vigencia 2023 y comienzos de la vigencia 2024, se considera dentro del informe de gestión de especial importancia estos resultados que le será de gran utilidad al gobierno actual para la continuidad del desarrollo de los procesos misionales y estratégicos que hacen parte de la gestión pública.

Así mismo, será necesario adelantar el análisis de la Política de Control Interno – PCI de la gobernación de Córdoba a través de la revisión del MIPG teniendo en cuenta la operatividad de la OCI a partir del análisis de las fortalezas y las debilidades de los roles de la tercera línea de defensa, para garantizar acciones tendiente al cumplimiento adecuado de los procesos que se deben desarrollar desde esta línea que busca establecer acciones de seguimiento de la exposición de la entidad al riesgo, la generación de procesos de evaluación de forma independiente y dar recomendaciones para lograr las mejores acciones posibles.

Partiendo de lo anterior, es necesario proponer un análisis de la información obtenida sobre la séptima dimensión del MIPG, la cual, es transversal para todo el modelo, con el fin de identificar la aplicabilidad de los resultados con la realidad circundante. No obstante, se espera

divulgar los conocimientos obtenidos en el proyecto, para que puedan existir resultados concretos y así permita ejercer opiniones de forma correcta, fuerte, afirmativa, a partir de preceptos que hayan sido reconocidos con la investigación y adaptados a los nuevos modelos de gestión en la disciplina en cuestión, en la cual se harán los aportes. En este sentido, se busca relacionar aspectos que para los efectos de esta investigación llaman la atención, tales como; problemáticas que se generan regularmente en la gestión pública, en atención a lo citado en la obra de Bozeman (1998), “la Gestión Pública y su situación actual”.

Atendiendo a lo anterior, al hacer mención de la profesionalización del servidor público y la infraestructura de apoyo administrativo mínimamente requerido para impulsar la modernización de los procesos, con la propuesta de la implementación y desarrollo de la séptima dimensión del MIPG – CI, en cuanto a la búsqueda de generar novedades en la generación de valor público al implementar nuevos enfoques de gestión encaminados a la modernización de la gestión pública con una adecuada gestión del riesgo, en este sentido, consecuente con lo propuesto en la obra de Bozeman, la documentación y formalización jurídica de los procedimientos administrativos en las diferentes dependencias de la organización, tiene una finalidad, y es la de limitar o reducir al máximo los abusos del poder y la corrupción que se puede generar en el sector público.

En consecuencia, a lo anterior, y mucho más allá de la divulgación, que no es más que parte del proceso, se espera que los distintos resultados consecuentes reflejen de tal modo la cotidianidad circundante, que pueda difundirse una cultura de pertenencia a las buenas prácticas y apego a los lineamientos establecidos. En continuidad de lo anterior, es necesario realizar un enfoque y definir el CI, el cual, según Restrepo (2022) describe un sistema compuesto por planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación

que una entidad puede implementar. Este sistema busca asegurar que todas las actividades, operaciones y acciones, así como la gestión de la información y los recursos, se lleven a cabo conforme a las normas legales actuales y las directrices establecidas por la alta dirección, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas establecidos para la entidad.

Toda vez que, esta misma tiene como propósito entregar y especificar buenas prácticas que lleven a conducir a las entidades públicas para lograr los resultados esperados, materializar las decisiones que son producto de su planeación institucional, el respeto por los valores del servicio público y la caracterización de ser elevadas de forma constitucional y a través de normativas para su desarrollo y puesta en marcha dentro de la organización seleccionada para la presente investigación.

Todo esto con el fin de dar a conocer en los diversos ámbitos que tiene la gobernación de Córdoba, verificando que el ámbito del control interno se desarrolle de forma idónea y permita identificar, en caso de no ser ejercido de forma correspondiente, las dificultades que posee, generando la posibilidad de establecer sugerencias pertinentes en pro del cambio y mejora positiva. En este sentido este proyecto de investigación se justifica con base en el ordenamiento jurídico y técnico que regula la gestión pública, ya que la adecuada implementación de esta política establece medidas de control en relación a la autorregulación, autogestión y autocontrol de las diferentes actividades que se desarrollan en las entidades.

Se considera importante que la gobernación de Córdoba fortalezca el desarrollo de los roles establecidos en la séptima dimensión del MIPG que redundará en el SCI. En este sentido, obtenidos los resultados se pueda aportar a dar solución a diferentes problemáticas que hoy día las administraciones públicas tienen de cara a la ciudadanía, en atención a los principios de transparencia, celeridad, eficiencia y eficacia, en la generación de valor público, el cual, es de

suma importancia para consolidar la confianza, una buena imagen, y el buen nombre de la gobernación de Córdoba.

Es por tal razón que se busca investigar por medio de la aplicación de instrumentos que permitan llevar a cabo un análisis del desempeño institucional y de manera particular en relación a los roles de las líneas de defensa establecidas en el MIPG, y así lograr identificar y detectar las falencias en la aplicación de la política de control interno de cara a la gestión pública llevada a cabo por esta entidad, lo cual, busca mejorar los procesos que se desarrollan desde la tercera línea de defensa.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la implementación del MIPG en la gobernación del departamento de Córdoba desde la operatividad de la Oficina de Control Interno a partir del análisis de las fortalezas y las debilidades de los roles de la tercera línea de defensa.

Objetivos Específicos

Exponer cada uno de los componentes del MIPG y su aplicabilidad en el sector público respecto a los procesos de control desarrollados en la gobernación de Córdoba.

Describir los beneficios de la Teoría General del Control dentro de los procesos desarrollados por la OCI de la gobernación de Córdoba.

Establecer la operatividad e identificar los roles desarrollados por la tercera línea de defensas a cargo de la OCI de la gobernación de Córdoba para mejorar el proceso de implementación del MIPG en la entidad seleccionada a través de un dialogo entre la teoría y la información recolectada del FURAG.

Marco de Referencia

Revisión de Antecedentes

En la actualidad, para establecer el estudio del tema desarrollado acerca de los procesos de implementación del MIPG, es necesario estudiar el tema desde diferentes perspectivas, entre las que se tienen, las estrategias de evaluación del desempeño de la calidad para gobiernos locales, los procedimientos para evaluar el nivel de madurez y eficacia del control interno, el análisis del desempeño institucional público, los procesos de implementación del MIPG para la dirección territorial, entre otras.

Investigaciones acerca de Estrategias de Evaluación

La investigación desarrollada por Camacho et al., (2022), denominada “Estrategias de evaluación del desempeño de la calidad para gobiernos locales en Colombia y México”, se tuvo como objetivo plantear estrategias a partir de la evaluación del desempeño de los gobiernos locales. Se definió una investigación con enfoque cualitativo de carácter exploratorio – descriptivo, por medio de la cual, a través de la toma de información tanto de manera documental como a través de entrevistas a los funcionarios públicos y con participación de la comunidad para garantizar los mejores resultados.

Los principales resultados permitieron consolidar estrategias para cada uno de los municipios, a partir de las dimensiones del desarrollo económico sostenible, desarrollo ambiental sostenible, desarrollo social incluyente y desarrollo institucional para un buen gobierno. Finalmente, la investigación presenta la realidad que presentan algunas de las entidades municipales en Latinoamérica, que requieren fortalecer los mecanismos de gestión apoyándose en normatividad internacional con el fin de alcanzar mejores resultados en la gestión municipal y, por otra parte, es necesario la vinculación con las comunidades en la armonización de espacios

de participación ciudadana y de cooperación para avanzar en beneficios de las diferentes comunidades y actores involucrados.

Por su parte, Vega et al., (2017), en su estudio denominado: “Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficacia del control interno”, la cual, tuvo como objetivo principal, el de proporcionar información referida al grado de avance de la implementación de los componentes del SCI en el sector empresarial. Se utilizó un enfoque del Modelo de Gestión Socioeconómica, así como el análisis de los resultados de la implementación del control interno, fue obtenida con la aplicación del formulario de evaluación del sistema, en una entidad hospitalaria.

Dentro de los principales resultados, se logró evidenciar que el índice de madurez y eficacia se logra demostrar a nivel general una satisfactoria y eficaz implementación de este sistema, tomado conciencia e interiorizado la importancia del control interno como parte de la gestión, a fin de lograr una entidad más confiable cuyo servicio brinde una mayor satisfacción al ciudadano. Finalmente, se concluyó que la aplicación del procedimiento propuesto en la organización objeto de estudio, demostró su factibilidad permitiendo concluir que no se contaban con los elementos necesarios para implantar completamente cada uno de los aspectos que hacen parte del CI.

Investigaciones acerca del Desempeño Institucional

En el trabajo propuesto por Granados y Wilches (2022), denominado “Análisis bibliométrico sobre el desempeño institucional público en organizaciones estatales”, el cual, tuvo por objetivo presentar los resultados de un análisis bibliométrico enfocado en el desempeño institucional público. Se realizó una revisión documental de las publicaciones que tuvieran relación directa con el tema en el periodo 2010 – 2020. Con el análisis bibliométrico realizado se determinó que la investigación sobre desempeño institucional público es un campo en

crecimiento en la academia y existe un interés en estudiar el desempeño y eficiencia de las organizaciones públicas desde diferentes enfoques metodológicos.

En cuanto a los resultados, se evidencia que, la producción bibliográfica todavía está centralizada en autores y universidades estadounidenses y de Europa Occidental. En esta dirección, se sugiere potenciar los estudios sobre el desempeño institucional público con programas de investigación que, desde otros contextos socioculturales y geopolíticos, reconozcan otras realidades y problemáticas en la gestión pública de organizaciones estatales. Finalmente, en cuanto a las conclusiones el artículo brinda un marco de referencia que sirve como soporte para investigadores ubicados en la academia y en el sector público, con el objetivo de incentivar un campo que promete espacios de difusión y reflexión a problemas públicos contemporáneos, diversos, complejos y en constantes cambios y adaptaciones al entorno.

Investigaciones acerca de la Implementación del MIPG

En el trabajo desarrollado por Olivera (2022), denominado “Guía para la implementación del MIPG para la Dirección Territorial Meta del Ministerio de Transporte”, el cual, tuvo como objetivo proponer una guía para apoyar el proceso de implementación del MIPG, en la Dirección Territorial Meta del Ministerio de Transporte, con el propósito de facilitar la aplicación de las dimensiones que componen dicho modelo. A nivel metodológico, el alcance de la investigación fue de tipo descriptivo, a partir del cual se analizaron las características de las dimensiones del MIPG, utilizando una metodología de investigación mixta.

En cuanto a los resultados, tomando como base la información obtenida en esta primera fase, se procedió a estructurar la guía de implementación a partir de la cual se consideran las posibles etapas de implementación para cada una de las dimensiones, referenciando las políticas asociadas y los instrumentos sugeridos para dar respuesta de forma práctica a los criterios que

cada dimensión contiene. Finalmente, las conclusiones permiten exponer que la propuesta se estructura en tres momentos, el primero la identificación de la dimensión, en donde se relacionan la descripción, alcance y el marco normativo asociado; el segundo, las etapas de la implementación, en donde se describen y se menciona la posible forma de hacerlo, lo que lleva a la tercera etapa, en donde se relacionan las herramientas a partir de las cuales se plantea dar curso a la implementación de los principales requisitos de las dimensiones.

Investigaciones acerca de las Herramientas de Medición

En la investigación expuesta por Granados (2021), denominada “Herramientas de medición de la gestión pública en Colombia: el Formulario Único de Avance a la Gestión como herramienta de medición del MIPG”, la cual, tuvo por objetivo analizar las herramientas de medición de la gestión pública en Colombia: el Formulario Único de Avance a la Gestión como herramienta de medición del MIPG. A nivel metodológico, la investigación tiene un alcance exploratorio y descriptivo, con un corte cuantitativo y cualitativo. Fue desarrollada mediante la elaboración de un cuestionario, cuya confiabilidad se midió a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Se midieron también la evidencia de validez de contenido, a través del juicio de seis expertos, y la evidencia de validez de constructo, por medio de un análisis factorial.

Los resultados muestran avances favorables de la herramienta en términos de desempeño institucional, gestión para resultados y cumplimiento de las funciones y objetivos propuestos en su creación. También evidencia la importancia de establecer este tipo de instrumento de medición en entidades públicas, ya que contribuyen al análisis de estas variables y mejoran la relación Estado-ciudadano. Finalmente, este artículo presenta parte de los resultados de una investigación en la cual se analiza la funcionalidad del Formulario Único de Avance a la Gestión – FURAG como instrumento de medición del desempeño institucional de las organizaciones

públicas colombianas con referencia al MIPG que se está implementando en la actualidad en las diferentes EP.

Investigaciones acerca del Modelo de Control Interno

A nivel local, una de las investigaciones más relevantes halladas fue la propuesta por Gómez (2021), denominada “El modelo de control interno en Colombia, un análisis desde las capacidades institucionales: el caso de San Carlos (Córdoba)”, la cual, tuvo como objetivo analizar el modelo de control interno en Colombia, un análisis desde las capacidades institucionales: el caso de San Carlos (Córdoba). A nivel metodológico la investigación se propone analizar las condiciones institucionales para la implementación del MIPG en un estudio de caso como lo es el municipio de San Carlos (Córdoba). Esto se realiza a través de un enfoque de capacidades institucionales tomando específicamente lo correspondiente a los lineamientos de CI en el periodo comprendido entre 2017 – 2019.

En cuanto a los resultados, se logró evidenciar que las diferentes generaciones de reformas del Estado, en Colombia se han generado instrumentos de gestión que en la actualidad se materializan en el MIPG. Sin embargo, este instrumento ha presentado múltiples dificultades al no reconocer las particularidades políticas y administrativas de las entidades territoriales en donde se implementa el modelo a través del FURAG. Finalmente, en cuanto a las conclusiones, es necesario avanzar en una orientación hacia una cultura de control interno en la que, a través de la implementación de acciones de capacitación, se propicie el autocontrol al interior de las entidades estatales. Esto, debido a que no existe una cultura de control interno que facilite y oriente el desempeño de los funcionarios; además no se han implementado acciones de capacitación, que propicien el autocontrol desde los diferentes ámbitos organizacionales en la actualidad.

Con base en la revisión bibliográfica desarrollada, se logra evidenciar que, las investigaciones internacionales que se han encontrado hasta el momento son pocas, de las cuales, solamente dos (2) se han logrado evidenciar con respecto a las categorías de análisis, ahora bien, a nivel nacional el número de investigaciones es apropiado, notándose diecisiete (17) en diferentes ciudades y organizaciones tanto públicas como privadas, finalmente, en cuanto a las investigaciones locales, solamente se logró encontrar una (1). Partiendo de lo anterior, se puede decir que hasta el momento la temática no ha sido trabajada profundamente.

Tercera Línea de Defensa en la Efectividad del MIPG en la Prevención de Corrupción en la Gobernación de Córdoba

En su estudio Castillo (2018), se enfoca en elucidar las responsabilidades asignadas a la OCI dentro del ámbito de la gestión de riesgos en las entidades del sector público colombiano, basándose en la normativa vigente expresada en el Decreto 648 de 2017 y el MIPG establecido por el Decreto 1499 de 2017. La metodología empleada por Castillo es cuantitativa y descriptiva, orientada a evaluar cómo las OCI llevan a cabo sus funciones relacionadas con la gestión de riesgos. Utiliza una lista de chequeo para evaluar la implementación del MIPG en diversas entidades, enfocándose en la eficacia de los controles internos.

Los resultados obtenidos indican que, aunque las OCI juegan un papel esencial como tercera línea de defensa, enfrentan retos significativos para implementar controles de riesgo efectivos, principalmente debido a la insuficiencia de recursos, la necesidad de más capacitación y soporte tecnológico adecuado. Para Castillo (2018), quien concluye que, es imperativo fortalecer las capacidades de las OCI a través de una mejor capacitación, tecnología avanzada y procesos más eficientes para mejorar la gestión de riesgos y alinear las actividades de la OCI con los objetivos estratégicos de las entidades.

Este estudio aporta a la investigación actual al proporcionar un análisis detallado de cómo mejorar las funciones de las OCI en la evaluación de riesgos, resaltando la importancia de adaptar las prácticas de control interno a las necesidades específicas de cada entidad y asegurando que las OCI cuenten con los recursos necesarios para desempeñar efectivamente sus roles y cumplir con los objetivos y las metas que se proponen, garantizando un mejor desarrollo de las actividades públicas que se generan.

La monografía de Quintero (2023), realizada en la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, se centra en la evaluación del MIPG en la alcaldía del municipio de Victoria, Caldas, con un enfoque particular en la gestión del talento humano y la eficiencia institucional. El estudio busca determinar cómo se ha implementado el MIPG, evaluando el progreso en sus siete dimensiones a través de un enfoque cuantitativo descriptivo, utilizando el Formulario Único de Registro de Avance en la Gestión (FURAG) para analizar el desempeño institucional a través de una revisión detallada.

Los resultados muestran avances en la implementación del MIPG, aunque destacan áreas que necesitan mejoras significativas, especialmente en la gestión del talento humano y los procesos internos. Quintero concluye que es crucial fortalecer los procesos de implementación del MIPG para mejorar la eficacia de la gestión pública local, sugiriendo la necesidad de más capacitación y recursos para optimizar la administración del talento humano y asegurar la alineación con los objetivos estratégicos del municipio. Este trabajo no solo proporciona una visión detallada de los desafíos y oportunidades en la implementación del MIPG en entidades territoriales pequeñas, sino que también ofrece un caso de estudio valioso que puede informar estrategias para mejorar la implementación de políticas públicas en contextos similares, enfocándose en la administración y el desarrollo estratégico en el sector público.

Marco Teórico

Teoría General del Control – TCG

Para Mantilla (2003), la TGC tiene como objetivo conocer cada uno de los componentes que hacen parte del SCI de las organizaciones (públicas y/o privadas), entre los que se tienen: el entorno de control, que se trata de asegurar las condiciones mínimas para el ejercicio del control interno; la evaluación de los riesgos, esto es, gestión de los riesgos institucionales para evitar su materialización; las actividades de control; se deben implementar los mecanismos para dar tratamiento a los riesgos, los sistemas de información y comunicación; verificar que la información y la comunicación sean efectivas para una adecuada operación en la entidad; finalmente, las actividades de monitoreo y supervisión, para monitorear y evaluar la gestión institucional, a través de la autoevaluación y la evaluación independiente.

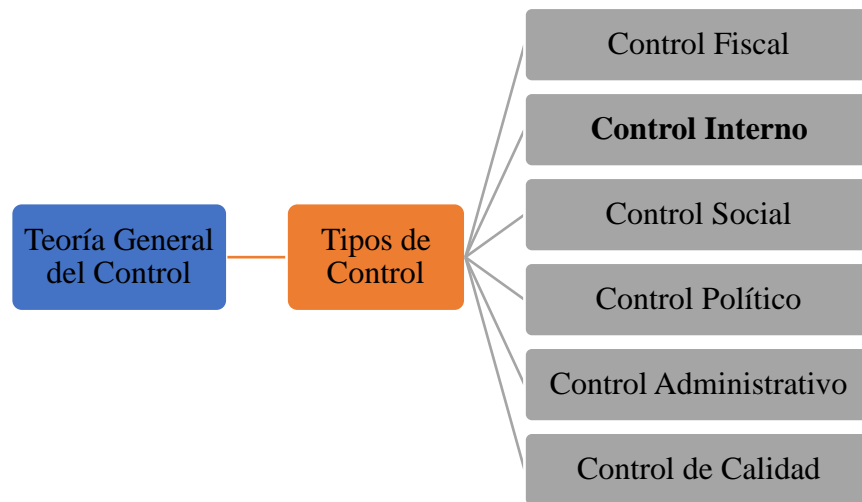
Todos estos, mencionados líneas atrás, tienen como principal eje de actuación el cumplimiento de los objetivos institucionales y cumplimiento normativo, además de contemplar la probabilidad de fraude dentro de la organización y establecer estrategias que permitan minimizar su ocurrencia. Esta teoría permite contribuir a la implementación de los componentes de un SCI efectivo, con el propósito de generar beneficios a las entidades, entre las que se tienen en cuenta las siguientes:

- Reducir las probabilidades de riesgos de fraude o error en las diferentes EP en las cuales se ha integrado.
- Aportar al cumplimiento de los objetivos institucionales y aseguramiento del cumplimiento normativo.

Partiendo de lo anterior, la teoría general del control se puede evidenciar de la siguiente manera:

Figura 1

Teoría General del Control – TCG



Fuente. (Flores, 2010)

Partiendo de lo anterior, y con respecto a la teoría general del control y cada uno de los tipos de control que esta integra, para el caso de la presente investigación se hace referencia puntualmente al control interno y su implementación dentro de la gobernación de Córdoba, partiendo del trabajo que se desarrolla desde la OCI y cada una de las áreas que la componen. Atendiendo a lo anterior, la TGC se ha desarrollado para su aplicación en sistemas que ya se encuentran en funcionamiento, los cuales, tienen la necesidad de regular sus operaciones con el objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas, y contribuyendo a la consecución de los objetivos y las metas que se han propuesto. Esta teoría denominada TGC hace parte de la más amplia revolución que se ha logrado con el fin de consolidar un instrumento moderno.

Ahora bien, se pueden conocer dos tipos de teorías del control. En primer lugar, la TGC convencional y la TGC moderna, la primera, solo considera importantes las señales de entrada, salida y error, se basa en la relación entrada – salida o función transferencia. Su proyecto se fundamenta en los procedimientos de tanteo y ajuste, los que en general no dan cabida a sistemas

de control óptimo, la segunda, es una tendencia reciente en la Ingeniería de Sistemas, está inclinada hacia una complejidad mayor debido a los requerimientos de tareas complejas y buena exactitud. Está basada en el concepto de Estado y se aplica a sistemas de múltiples entradas y múltiples salidas, lineales o no lineales, invariantes o variables en el tiempo, con o sin perturbaciones provenientes del medio ambiente externo.

Control Interno – CI

El CI en el contexto de la gestión pública es definido como un sistema que integra todo un esquema organizacional y lleva a cabo un variabilidad de planes, métodos principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que son adquiridos por una entidad, esto con el fin de procurar que las actividades y cualquier tipo de acción, así como la administración de la información y los recursos, sean ejecutados siguiendo las normativas establecidas constitucionalmente y por obvias razones, sean legalmente vigentes dentro del marco de políticas trazadas orientadas en dirección de las metas y los objetivos previstos (Jácome, 2022).

En análisis de lo anteriormente expuesto, el control interno dentro del contexto de gestión pública es una disciplina que permite observar y controlar los movimientos de los actores que intervienen en el SCI, asociando esto a tener la responsabilidad de garantizar que todo se cumpla bajo el marco legal y direccionado a los objetivos previstos. Ahora bien, es claro que resulta de gran importancia el SCI, puesto que sin eso el escenario podría ser bastante diferente e incluso un tanto negativo para la organización, por tal motivo es necesario proponer un análisis amplio del mismo.

En analogía, según Vega, et al., (2017), en un estudio reciente se logró concluir que, el control interno y la gestión pública son importantes porque permite evaluar y diagnosticar el SCI

mediante el cual se deben proponer las disposiciones, normas internas y lineamientos en todas las organizaciones. También es importante porque proporciona una garantía razonable del logro de objetivos institucionales, reduciendo posibles fraudes o errores de los fondos del Estado. Y claramente cada diseño de control interno es relacionado acorde a la institución por lo que es imprescindible que sea revisado de manera constante para lograr establecer acciones de mejoramiento continuo.

Por otra parte, pese a su inmensurable trabajo, no es de extrañar la existencia de principios y elementos claves que hacen parte fundamental del CI, para lo cual, la plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia propone que los principios clave son: en primera instancia el autocontrol; que se caracteriza por la evaluación y control de su trabajo, la identificación de desviaciones, la aplicación de acciones correctivas, mejoras en los procesos, la administración eficaz solicitando ayuda en caso de considerarlo necesario (Santillana González, 2015).

En segundo lugar, expresa el principio de la autorregulación; el cual tiene propósito promulgar sus valores, principios y código de conductas éticas, sumado a ello generar y diseñar un modelo de operación que permita armonizar la leyes y normas correspondientes a su propósito, así como también establecer sus políticas, normas y controles con el fin de evitar la ocurrencia de riesgos que pongan en riesgo los objetivos y por último, definir su reglamentación de CI que se posee en la actualidad.

Y, en tercer lugar; la autogestión la cual se estructura en establecer compromisos con la integridad y los valores éticos, hacer seguimiento y realización de evaluaciones, supervisar y definir la estructura de responsabilidades y autoridades, entre otros. Por todo lo anterior es preciso inferir la gran labor que trae consigo el control interno y la gestión pública teniendo en

consideración su existencia como un ente fundamental en el excelente funcionamiento de la organización, así como una también una estructura de la que subyacen múltiples funcionales, y todas dirigidas en pro de una meta: respaldar y garantizar el buen funcionamiento de factores asociados al funcionamiento de una mejor sociedad.

Requerimientos Generales de un Sistema de Control

Cualquier sistema de control para ser tal debe cumplir dos requerimientos básicos, entre los que se tienen ser estable y poder reducir a cero, o a un valor tolerablemente pequeño, cada uno de los errores que se pueden presentar dentro de una organización (Mantilla S. A., 2009).

Ahora bien, dentro de los requerimientos es necesario tener en cuenta los siguientes:

- La estabilidad es un requerimiento primario, el elemento más importante para cualquier sistema de control. Aunque el sistema sea dinámico, su control debe ser estable para obtener los beneficios esperados del mismo.
- La estabilidad absoluta señala que el sistema es estable o inestable. Un sistema está en equilibrio si, en ausencia de cualquier perturbación de entrada, la salida se mantiene en el mismo estado sin afectar la funcionalidad.
- La estabilidad relativa razonable señala que la velocidad de respuesta debe ser razonablemente rápida y la respuesta presenta razonable amortiguamiento.
- El poder reducir a cero, o a un valor tolerablemente pequeño, los errores, hace referencia a la capacidad de corregir los errores pues no basta captarlos, medirlos y evaluarlos, es necesario consolidar estrategias de minimización de los errores que se puedan presentar en los procesos.

Adicional a lo anterior, un sistema de control debe presentar los siguientes requerimientos:

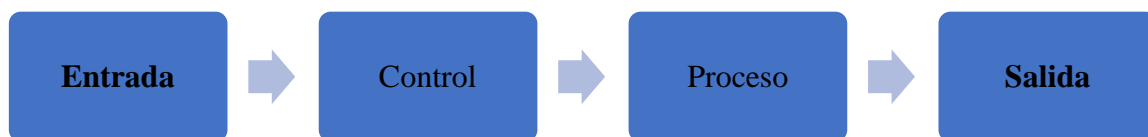
- **Amplio y comprensivo:** cubriendo todo aspecto importante de la organización. Los detalles no son objeto de control porque son cubiertos mediante el análisis.
- **Balanceado:** teniendo en cuenta la totalidad del sistema, sin colocar énfasis en un área descuidando otra, es decir, el control se da de forma similar en toda la organización.
- **Eficiente:** los reportes y la información deben ser a tiempo para que sean útiles y debe determinarse el mínimo necesario.
- **Creativo:** el establecimiento de controles no debe ser un proceso mecánico. Aunque la simple lógica es de ayuda, los nuevos y cambiantes modelos requieren continua actualización.

Tipos o Sistemas de Control

En la actualidad, según Mantilla (2009), existe una clasificación bien definida de los tipos o sistemas de control, en la cual, priman los aspectos operativos en sistemas de control de lazo abierto, de lazo cerrado, y adaptivos. Los dos primeros han tenido amplio estudio y análisis, habiéndose conseguido importantes logros en ingeniería, sociología, biología y economía; los dos últimos son relativamente recientes y de promisorias perspectivas, sobre todo en campos donde interviene directamente el factor humano. Partiendo de lo anterior, los siguientes son las figuras de cada uno de los tipos o sistemas de control que se han tenido en cuenta para la presente investigación.

Figura 2

Sistema de control de lazo abierto



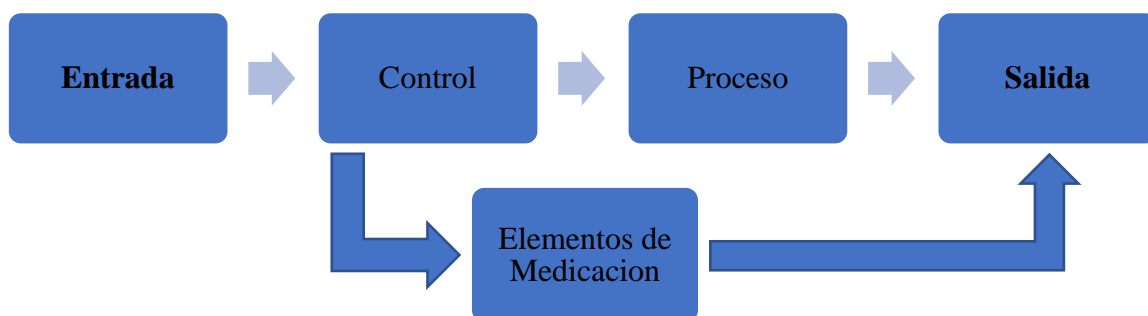
Fuente. (Ogata, 1987, p. 7)

La salida no tiene efecto sobre la acción de control, ni se mide ni se realimenta en comparación con la entrada. Sólo pueden usarse si la entrada y la salida son conocidas y si no hay perturbaciones ni internas ni externas, en este orden de ideas, para cada entrada de referencia corresponde una condición de operación fijada. Por eso su exactitud depende de la calibración, la cual es a su vez su ventaja y su necesidad. Partiendo de lo anterior, la calibración es un requisito técnico, descuidado a veces por razones económicas, si falla, el sistema de control pierde efectividad.

A nivel organizacional, este tipo de sistemas de control es implementado por empresas que poseen pocos niveles de madurez, es decir, son organizaciones relativamente nuevas en el mercado, y lo único que piensan es en las entradas y en la fabricación de un producto o la entrega de un servicios, sin tener en cuenta la recolección de información que facilite la toma de decisiones y los procesos de retroalimentación y mejoramiento continuo que son necesarios, lo que permite afirmar que este tipo de organizaciones no piensan en el largo plazo y en la posibilidad de crecer en un futuro, a través del análisis de la información que día a día producen en cada una de las actividades o procesos que desarrollan en la organización y en cada una de sus dependencias.

Figura 3

Sistema de control de lazo cerrado



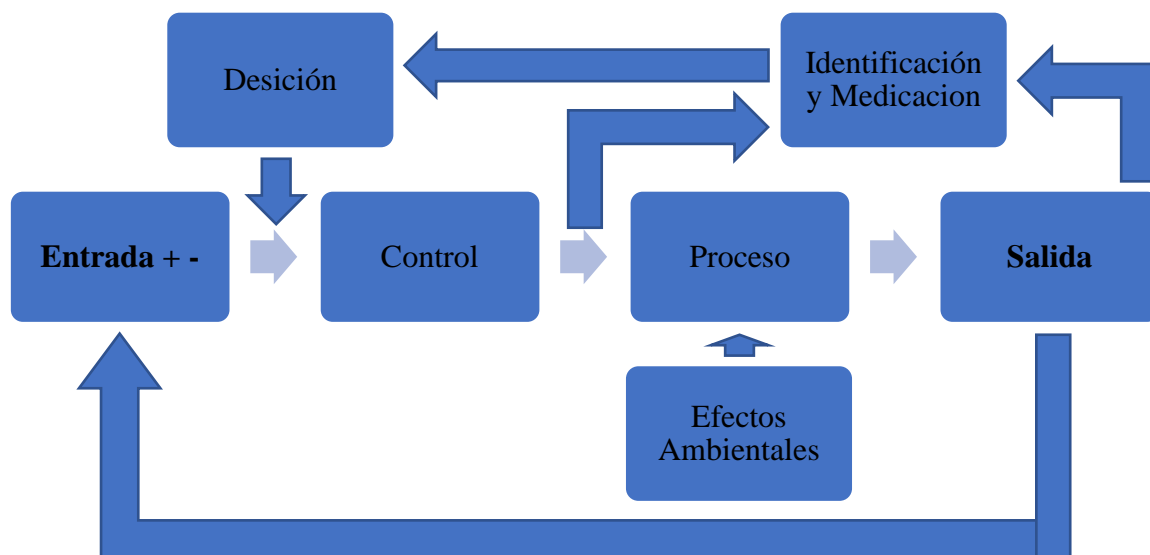
Fuente. (Ogata, 1987, p. 4)

Al sistema de control de lazo cerrado se le denomina también sistema de control realimentado y constituye la médula de la TGC. Este tipo de sistema es aquel, en el cual la señal de salida tiene efecto directo sobre la acción de control. La señal de error actuante, que es la diferencia entre la señal de entrada y la de retroalimentación, entra el director o control de manera que se puede reducir el error y llevar la salida del sistema al valor deseado. En otras palabras, el término “lazo cerrado” implica el uso de acción de realimentación.

Este tipo de sistema de control es utilizado por las organizaciones bien estructuradas, las cuales, generan una serie de procesos que están adaptados de tal manera que, facilitan la toma de decisiones, ya que involucran procesos de retroalimentación y mejoramiento continuo dentro de sus actividades. En este orden de ideas, estos son sistemas de control que garantizan una mejor gestión de sus procesos y garantizan los mejores resultados, ya que el control se da en cada una de sus actividades, mejorando ostensiblemente los protocolos de supervisión necesarios.

Figura 4

Sistema de control adaptativo



Fuente. (Ogata, 1987, p. 857)

Aunque en un sistema de control realimentado se atenúen los efectos de pequeños cambios en las características dinámicas, si las modificaciones en los parámetros del sistema y en el medio son significativos, el sistema debe tener la capacidad de adaptación. Ahora bien, esta adaptación implica la aptitud de autoajustarse o automodificarse de acuerdo con modificaciones previsibles del medio (fuera de él) o de estructura (dentro de él). Los sistemas de control que tienen algún grado de capacidad de adaptación se denominan adaptados o adaptivos. Al igual que los sistemas mencionados con anterioridad, los sistemas de control adaptativos son de suma importancia, esto se debe a que, este tipo de sistema se puede adaptar a las necesidades de control de las organizaciones, lo que garantiza la obtención de los mejores resultados posibles de su implementación.

Para adentrarnos al análisis concreto sobre la implementación del MIPG en el marco de la tercera línea de defensa del SCI de la gobernación de Córdoba se tendrá en cuenta, la TGC, que toma como primer postulado al control como un objetivo para aquellas organizaciones que ya tienen una operación iniciada. Los planteamientos, orientaciones resultan importantes para el propósito de esta investigación, puesto que muestra al control de carácter interno como una herramienta con la capacidad de ayudar a conseguir los objetivos que se proponen desde el principio de una gestión, buscando controlar el sistema completo para asegurar los mejores beneficios para las partes.

En este sentido, todas las acciones del sistema deben encontrarse y desarrollarse conforme a los roles dentro del modelo de control que se propone en ella, de esta forma se asegura la normalidad de las operaciones, pues si por diversas razones, se empieza a desviar la orientación de los objetivos, el control se encargará de corregir hasta volver a la normalidad, y esto solo se consigue si de forma oportuna se promueven buenas prácticas en aras de fomentar

una cultura de autocontrol y organizacional en todos los niveles y subniveles de forma transversal, como se presenta en el modelo, la TGC para el desarrollo de esta investigación orientará los pasos que sustentan el objetivo en este proceso, en atención a la tercera línea de defensa.

Tercera Línea de Defensa en la Efectividad del MIPG en la Prevención de la Corrupción

La tercera línea de defensa en la gestión de riesgos y control es fundamental para asegurar la efectividad del MIPG en la prevención de la corrupción dentro de las organizaciones. Según el Instituto de Auditores Internos (2013) y la Auditoría Superior de la Federación (2020), esta línea se caracteriza por proporcionar un aseguramiento independiente y objetivo sobre la eficacia de la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles internos. Los auditores internos, que componen esta línea, evalúan cómo las primeras dos líneas “la gestión operativa y las funciones de supervisión de riesgos y cumplimiento” contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales y manejar adecuadamente los riesgos de corrupción.

Los auditores internos juegan un papel crucial al revisar y confirmar la adecuación y efectividad de las operaciones, la salvaguarda de activos, y la confiabilidad e integridad de los procesos de reporte. Esta labor abarca no solo la evaluación de los controles internos sino también la supervisión del cumplimiento de las leyes y regulaciones. Su independencia les permite ofrecer perspectivas objetivas que son esenciales para identificar y gestionar eficazmente los riesgos de corrupción, un aspecto que ni las primeras dos líneas, por su cercanía con la operación y la gestión de riesgos, pueden realizar con total objetividad.

La implementación efectiva de esta tercera línea requiere no solo habilidades y conocimientos técnicos adecuados por parte de los auditores internos, sino también un soporte y reconocimiento claro por parte de la alta dirección y los organismos de gobierno corporativo. Estos

últimos deben asegurar que los auditores internos cuenten con la autoridad, recursos y acceso necesarios para realizar sus funciones de manera eficiente.

Por último, la tercera línea de defensa debe estar adecuadamente integrada en la estructura organizacional y los procesos de gestión de riesgos. Esto implica una colaboración continua y efectiva entre todas las líneas de defensa para garantizar que los riesgos de corrupción se identifiquen y gestionen de manera proactiva y eficaz. La fortaleza de este modelo de defensa radica en su capacidad para proporcionar una revisión comprensiva y coordinada que apoye la transparencia y la integridad organizacional.

La Corrupción y las Posibles Causas que la Originan

El análisis realizado por Biderbost et al. (2020), sobre la corrupción en la gestión de desastres naturales en el sector público revela cómo estos eventos críticos pueden actuar como catalizadores para diversos actos de corrupción debido a la urgente necesidad de asignar recursos significativos y a menudo de forma acelerada. El artículo detalla que, en respuesta a desastres, el gobierno suele ser vulnerable a prácticas como el nepotismo, la malversación de fondos y otras formas de conductas delictivas, lo que subraya la importancia de implementar metodologías sofisticadas para la gestión del riesgo de corrupción.

Una de las principales herramientas discutidas por los autores es el uso de mapas de riesgos de corrupción, que funcionan mediante la anticipación colectiva y acordada de posibles actos de corrupción. Esta técnica no solo actúa como un desincentivo para el comportamiento corrupto, sino que también permite la detección, calibración de la ocurrencia de hechos corruptos y el diseño de mecanismos correctores en todos los niveles de gobierno. Estos mapas de riesgo ayudan a identificar áreas de alta vulnerabilidad y establecer controles más efectivos antes de que los fondos y recursos sean asignados y distribuidos en situaciones de emergencia.

Además, Biderbost et al. (2020), destacan que la gestión eficaz de los riesgos de corrupción requiere un compromiso continuo y sostenido por parte de la alta dirección, que debe manifestarse en políticas claras y en un compromiso público con la transparencia y la integridad. El compromiso debe incluir la participación activa de todas las partes interesadas en el proceso de construcción y revisión de los mapas de riesgos, asegurando que los enfoques de mitigación sean inclusivos y representativos de todos los sectores afectados por la gestión de desastres. En resumen, el trabajo sugiere que una planificación estratégica cuidadosa y el uso de herramientas de anticipación son esenciales para mitigar los riesgos de corrupción en contextos de respuesta a desastres naturales.

Las Debilidades del CI permiten Desviación de los Recursos

Teniendo en cuenta lo expuesto por Rincón Torres (2010), quien señala que, la ausencia de un sistema de CI efectivo puede propiciar un ambiente para que se dé un mal manejo de recursos. Además, la autora expone que “la gran mayoría de malos manejos de los recursos en las empresas del sector público o privado suceden por no existir un efectivo control interno dentro de la misma”. En el ejemplo que se propone del “Cartel de la Hemofilia”, debido a la falta de controles adecuados por parte de los actores de las líneas de defensa del Sistema de Control Interno, se dio a lugar la materialización de los riesgos de corrupción asociados a la temática de salud en mención que, hoy, sigue siendo foco de atención, tanto del control político, social, como de órganos de control. En este sentido, al amparo de la teoría general del control, se prevé que, ante la ausencia de estos controles, fue dable el desvío de grandes sumas de dinero que estaban destinadas única y exclusivamente a la salud de los pacientes con condiciones sociales particulares de la jurisdicción, lo cual se muestra como evidencia de la importancia que tiene contar con mecanismos de control robustecidos y eficientes para prevenir este tipo de situaciones.

En este orden de ideas, el MECI ofrece un marco conceptual consistente para fortalecer a las entidades públicas para que establezcan en su interior mecanismos preventivos para brindar seguridad en el logro de metas y objetivos propuestos, conforme a normas constitucionales y legales vigente. En el caso del denominado “Cartel de la Hemofilia”, es evidente que se falló en varios componentes del MECI, como puede ser el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control y la información y comunicación. La falta de cultura de control, sumada a la ausencia de mecanismos para identificar y mitigar riesgos, y además con la deficiente comunicación de las políticas y procedimientos se contribuyó a la perpetración de este fraude. Si se implementaran los mecanismos de manera integral, las entidades podrían establecer un sistema de control interno más fuerte y resistente a la corrupción.

Teoría de los Jugadores con Veto

La teoría de jugadores con veto también nos puede ayudar a entender cómo los diferentes actores involucrados en el MIPG (funcionarios, políticos, ciudadanía, etc.) ejercen poder de veto que puede llegar a obstaculizar la implementación efectiva de controles que intentan prevenir de la corrupción. El poder de veto, se entiende como aquella capacidad que posee un actor de bloquear o retrasar una decisión, se trata de un fenómeno inherente a sistemas complejos como puede ser el MIPG. En el caso específico de la Gobernación de Córdoba, el poder de veto puede ser ejercido por diversos actores, obstaculizando así la implementación efectiva de los controles internos y favoreciendo así a la corrupción (López, 2012).

Aunque con la teoría de los jugadores con veto es posible identificar cuáles son los principales actores que influyen en las decisiones políticas, se debe también reconocer que la dinámica de poder es mucha más compleja y que además existen otros factores que pueden estar limitando la efectividad en los mecanismos de control. En el caso particular de la Gobernación

de Córdoba, la OCI, a pesar de que por mandato legal está constituida de manera independiente, esta hace parte de la entidad gubernamental, toda vez que, el jefe de la misma, es nombrado por el representante legal de la entidad, lo que de cierta manera, de no desarrollar sus roles como evaluador independiente, de seguimiento y control y de liderazgo estratégico al interior de esta, se corre el riesgo de no cumplir con su mandato legal y constitucional, si sus roles se desarrollan de manera alineada con los intereses de la alta dirección, lo cual termina debilitando el SCI.

Lo anterior ya sea porque existe cierto vínculo de dependencia por parte de la oficina al alto mando lo que influye en su objetividad y su disposición para el seguimiento y alianza con los entes de control externo al momento de que se esté realizando algún tipo de investigación hacia su superior o posibles aliados políticos, o también, por presiones políticas para que no se investiguen ciertos temas o para que se emitan informes favorables a la administración y se aparente en el papel que todo está correcto y conforme a normativa.

Metodología

El presente trabajo de investigación propone desarrollar un proceso de análisis de la implementación del MIPG de la gobernación del departamento de Córdoba desde la operatividad de la OCI a partir del análisis de las fortalezas y las debilidades de los roles de la tercera línea de defensa que se ha integrado al interior de la organización para contrarrestar las diferentes problemáticas que se puedan presentar (Cubillos y Cárdenas, 2014).

Método de la Investigación

Atendiendo las necesidades de la presente investigación, y teniendo en cuenta lo expuesto por Pignataro (2016), en el presente trabajo se utilizará un método de investigación con enfoque cuantitativo, el cual, tiene como propósito el desarrollo de un proceso de medición y análisis de cada una de las actividades que se generan en la OCI por parte de sus colaboradores, para logra este propósito, se debe desarrollar una lectura profunda de los resultados, así mismo, es necesario establecer un análisis detallado de la información recolectada, lo que sucede mediante la interpretación de la misma, y la clasificación de la información según las necesidades de la investigación y cada uno de los objetivos propuestos.

Por otra parte, el análisis de la información compilada en la investigación es el resultado del método cuantitativo aplicado, esto se debe a que con él se busca recopilar información primaria a través de un instrumento que se enfoca en las variables propuestas por la temática, lo anterior, parte de la necesidad que se tiene de aportar a la comunidad científica, a la población y disciplina de la gestión pública, a quien es dirigida la investigación. Por lo tanto, principalmente este trabajo se desarrolla con el objetivo de conocer cada una de las fortalezas y debilidades que poseen en la actualidad los roles de la tercera línea de defensa que se encuentra integrada por la OCI de la gobernación de Córdoba.

Este tipo de metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo de investigación se considera la adecuada, ya que con ella se logra establecer un proceso de recolección de información acerca de los roles de la tercera línea de defensa en el marco de la gestión pública. En este sentido, se apertura un diálogo a partir de estos, con aspectos fundamentales de la TGC y con aportes desarrollados a esta disciplina en el documento de Barry Bozeman, en el cual, se señala que, “se espera que los objetivos se refuercen mutuamente y se integren en un conjunto general, de modo que se pueda coordinar y controlar la actividad de la organización”, así como consolidar un aporte teórico que aporte al desarrollo de soluciones a la problemática evidenciada (Bozeman, 1998).

El método cuantitativo busca contribuir al análisis de la problemática, tratando de evidenciar las falencias que se pueden presentar dentro de los procesos de control interno que han permitido que se presenten hechos irregulares que no debieran suceder en una entidad que debe procurar por un funcionamiento eficiente, transparente y adecuado, y que en los últimos años ha sido mencionada a nivel nacional por diferentes hechos de presunta corrupción que han deteriorado su imagen, en sectores como la salud, la educación, en la infraestructura urbana y rural, entre otras.

Finalmente, el método cuantitativo posibilita la construcción de una ruta de investigación que, facilita el desarrollo de cada uno de los objetivos teniendo claros los postulados de la TGC y los aportes que entregan los procesos de control interno para establecer cada una de las debilidades o fortalezas administrativas que se presentan dentro de la OCI, lo que facilita la obtención de conocimiento acerca de las situaciones particulares que pudieron propiciar los acontecimientos en cuanto a la mala gestión que ocasiono la desviación de los procesos relacionados con el planteamiento del problema, y de esta manera se pueda nutrir el ejercicio del

control interno desde las competencias de la tercera línea de defensa del SCI, de cara a la gestión pública, no solo en la gobernación del departamento de Córdoba, sino también para el desarrollo adecuado de estas funciones, que deben ser adaptativas, en todos los escenarios en los que se desarrollan.

Tipo de Investigación

En el contexto del estudio actual sobre la efectividad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la prevención de corrupción, se adopta un diseño metodológico descriptivo con enfoque cuantitativo, tal como lo fundamentan Zafra (2006) y Hernández et al. (2014). Este tipo de investigación es idóneo para el propósito del estudio, dado que su principal objetivo es describir las características específicas de la implementación del MIPG en la entidad seleccionada, centrándose en el “qué” de las manifestaciones del modelo, más que en las causas subyacentes. La metodología descriptiva permite una observación precisa y sistemática de las variables involucradas, como la eficacia de los controles internos y el cumplimiento de las políticas anticorrupción, sin adentrarse en el análisis causal profundo de estos fenómenos, logrando obtener la información necesaria y suficiente para proponer soluciones.

Según Sandoval Forero (2022), el trabajo de campo empleado en este tipo de estudios facilita la recolección directa de datos, proporcionando información fidedigna y actual sobre cómo se operacionaliza el MIPG en el contexto real de la entidad. Esto es crucial para obtener un panorama claro de la situación actual y las áreas de mejora potencial en la implementación del modelo. Esta metodología no solo destaca las características y operaciones del MIPG sino también identifica cómo las prácticas actuales se alinean o desvían de los estándares previstos, lo cual es fundamental para formular recomendaciones específicas dirigidas a optimizar la estructura de control y gestión de riesgos de la organización.

Diseño de la Investigación

Atendiendo los postulados del método y tipo de investigación, el diseño del presente estudio es no experimental, pues en su desarrollo no se manipularán las variables, coincidiendo de esta manera con el hecho de que la investigación de este tipo se apoya en la observación de situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el observador, donde las variables ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que genera un comparativo adecuado a las necesidades de la investigación (Hernández, et al., 2014).

En lo concerniente a la medición de las variables, el estudio se clasificó como transeccional, ya que a través del mismo se pretende medir criterios de ejecución de las operaciones efectuadas en el área de investigación orientada a evaluar, analizar y diagnosticar situaciones de un periodo de tiempo determinado bajo características específicas, es decir, los datos se recolectarán en un solo momento a través de la aplicación de los instrumentos cuantitativos con la población objeto de estudio.

En este orden, para Lourdes y Difabio (2016), con este diseño se logra definir como el estudio a través del cual se analizan los fenómenos en su ambiente natural, ya que, a través del mismo, el investigador estudia el evento en un único momento del tiempo. Para ello, el instrumento que se aplique para la recolección de información será administrado en un momento único con los integrantes de la OCI de la gobernación de Córdoba, de acuerdo con la muestra establecida.

Población y Muestra

La población objeto de estudio estará conformada por los integrantes del equipo de trabajo de la OCI, los cuales, conocen adecuadamente como ha sido el proceso de implementación del MIPG de la gobernación del departamento de Córdoba desde cada uno de

sus puestos de trabajo, logrando un análisis de las fortalezas y las debilidades de los roles de la tercera línea de defensa (análisis interno). En este orden de ideas, la población está conformada por 20 contratistas, y 5 funcionarios directos de la OCI, entre los que se encuentran 2 especializados y 3 técnicos, a los cuales, se les aplicará una encuesta sustraída del formulario denominado FURAG, el cual, pasará por un proceso de selección de preguntas que estén directamente relacionadas con la temática planteada para obtener los resultados necesarios y suficientes para dar respuesta a los objetivos propuestos y la pregunta de investigación.

Ahora bien, en cuanto a la muestra, fueron seleccionados de la población los contratistas y funcionarios directos de la OCI con más experiencia en la entidad y más recorrido en la misma, de lo cual, resultaron 11 contratistas y 4 funcionarios de la OCI, a los que les fue aplicado el formulario a través de internet mediante Google Forms. Este instrumento utilizo una serie de preguntas acordes a las necesidades de la investigación para que no fuera tan denso y que arrojara la información pertinente para la misma.

Instrumentos de Recolección de Información

Los instrumentos de recolección de información según de la Lama, et al., (2022), deben estar vinculados y alineados con el diseño de investigación y la muestra, que a la vez deben estar en concordancia con el problema de investigación propuesto. En este orden de ideas, la selección de los instrumentos se debe dar mediante un proceso detallado que le permite al investigador cumplir cada uno de los objetivos específicos propuestos. Ahora bien, los instrumentos de recolección de información tienen la capacidad de registrar datos o información acerca de las variables que se desean medir.

Teniendo en cuenta que se posee un método de investigación cuantitativo, se deben utilizar instrumentos que tengan la capacidad de medir las variables identificadas. Para ello, es

necesario implementar cuestionarios con preguntas cerradas y diferentes opciones de respuesta y una única de selección. Estos instrumentos se pueden aplicar de diferentes maneras, a través de la aplicación por parte del investigador, mediante un encuestador, a través de un formulario de Google Forms, entre otras.

También se pueden utilizar otros instrumentos cuantitativos como el análisis de contenido cuantitativo, la observación, las pruebas estandarizadas e inventarios, también se pueden recopilar datos secundarios que son el resultado de otras investigaciones o con la utilización de instrumentos previamente diseñados para un objetivo determinado y lograr recolectar la información necesaria para contribuir a dar respuesta a la pregunta que se desarrollen a través del instrumento (Bar, 2010).

Matriz de Revisión Bibliográfica

Para el caso de la presente investigación, se utilizarán diferentes instrumentos de recolección de información, entre los que se tienen, en lugar, una matriz de revisión bibliográfica (anexo 1), la cual, permitirá delimitar el objetivo uno (1), además de aportar a la consecución de los objetivos dos (2) y tres (3), los cuales, se desarrollarán a través del formulario FURAG, pero soportados a través del diálogo científico con diferentes autores que han tratado la temática planteada, lo cual, desde la conjunción entre teoría y contexto permitirán exponer cada uno de los componentes del MIPG y su aplicabilidad en el sector público respecto a los procesos de control desarrollados en la gobernación de Córdoba, describir los beneficios de la Teoría General del Control dentro de los procesos desarrollados por la OCI de la gobernación de Córdoba, y finalmente establecer la operatividad e identificar los roles desarrollados por la tercera línea de defensas a cargo de la OCI de la gobernación de Córdoba para mejorar el proceso de implementación del MIPG en la entidad seleccionada.

Ahora bien, a través de este estudio se buscó exponer cada uno de los componentes del MIPG, los beneficios de la TGC, y contribuir con la consolidación de la metodología necesaria para mejorar el desarrollo del trabajo desde una perspectiva sistemática que facilita la obtención de los resultados teóricos necesarios que permitan la primera consolidación de un proceso fundamentado en las buenas prácticas investigativas, tal como lo propone Gómez Luna, et al., (2014).

Formulario FURAG

La metodología que direcciona esta investigación, parte de la necesidad de analizar la entidad seleccionada para tal fin, por medio de la aplicación de un método que en particular posee en su estructura una serie de planteamientos que tienen como objetivo, conocer la implementación del MIPG, en este sentido, el instrumento permite evaluar el desempeño institucional desde el desarrollo de las competencias de la planeación estratégica (primera y segunda línea de defensa), así como de la OCI (tercera línea de defensa), de ahí la necesidad de estudiar las organizaciones, y de buscar métodos y herramientas para mejorarlas, a raves de razones sociales, económicas y humanas (Chiavenato, 2009).

Esta lógica se plantea para que la aplicación de cada pregunta seleccionada del formulario FURAG, permita establecer un análisis acerca del control de la entidad investigada, por ello, estas están relacionadas a los roles de la tercera línea de defensa, para el análisis de sus fortalezas y debilidades, es así como la gestión para resultados de desarrollo se sigue consolidando en los procesos de transformación de las administraciones públicas en la región latinoamericana, por medio de innovaciones que privilegian el logro de objetivos que permiten satisfacer las necesidades y demandas de la población, sin descuidar el buen uso de los recursos públicos (Acevedo Alonso & Ariza Buenaventura, 2021).

Adicional a lo anterior, este tipo de instrumento permite el reconocimiento de las desviaciones, nivel de eficiencia y efectividad, la estructuración de alternativas de gestión, y la entrega de insumos o datos que tiene como finalidad la orientación de la implementación de acciones de tipo organizacional, presupuestales, políticas y de estrategias. Esto permite pensar y hacer una reflexión en el camino hacia la búsqueda de los resultados esperados, acerca de la gestión para resultados, lo que trae consigo la evaluación de la gestión pública, entendida como una herramienta que provee insumos para la toma de decisiones de las instituciones gubernamentales, facilitando el mejoramiento continuo (Bueno Tacuri & Jácome Ortega, 2021).

Aunado a lo anterior, y de manera complementaria, cabe hacer mención acerca de los aportes en materia de evaluación y análisis de la gestión enfocada a la generación de valor público, ya que la Carta Iberoamericana de la Gestión Pública, expresa que el logro de los resultados de la planeación se basa en el control sobre las acciones de las entidades que garantiza una gestión de calidad y con excelencia, ejemplo de ello, se tiene la implementación de modelos de calidad y normas específicas del sector público, en países como Brasil, Chile, Portugal, Argentina y Colombia.

Ahora bien, el formulario denominado FURAG y cada una de las preguntas seleccionadas que provienen del mismo para esta investigación, es preciso mencionar que, para los fines de su aplicación, se tuvo en sus inicios una validación cuantitativa, teniendo como punto de partida, un análisis de tipo estadístico de una prueba piloto, así mismo, fue validado de manera cualitativa desde un contexto de apreciaciones externas. Su soporte académico y técnico reside en los conceptos del MIPG, desde la Teoría del Valor Público y la Gestión por resultados, en este formulario se establece una visión objetiva de varias dimensiones en el marco de la gestión organizacional, un marco teórico explicativo de estas que corresponden a la

implementación del MIPG, y el cálculo que surge como resultado de la medición del desempeño institucional que se refleja en el Índice de Desempeño Institucional que corresponde a la vigencia inmediatamente anterior.

Así las cosas, el FURAG, abarca todas las dimensiones del modelo en mención que, para el caso de la presente investigación, corresponde a la séptima dimensión (control interno), en este sentido, es preciso anotar que, cada pregunta seleccionada está íntimamente relacionada con los roles de la Tercera línea de defensa, la cual, se aborda cuantitativamente por parte del investigador, teniendo en cuenta que este instrumento se enfoca en la medición de la calidad, eficiencia, eficacia en el marco de la política de integridad y legalidad que busca mejorar los procesos organizacionales.

Por otro lado, se utilizará un instrumento de recolección de información cuantitativa tipo formulario, el cual, se emplea en el sector público nacional denominado FURAG (anexo 2), el cual, contribuirá con la medición del desempeño institucional de la OCI, que es una entidad perteneciente a la gobernación de Córdoba en la que se ha implementado el MIPG, pero dada su complejidad, se desarrollará inicialmente un análisis del mismo para determinar cuáles son los apartes fundamentales que contribuyen directamente con el propósito del presente trabajo, lo que permitirá sustraer de él una serie de preguntas que estén directamente relacionadas con lo objetivo del problema. Atendiendo a lo anterior, del formulario FURAG fueron seleccionadas tres (3) políticas (general, lucha contra la corrupción, y control interno), resultando 28 preguntas para ser aplicadas a la muestra seleccionada.

Antes de comenzar el dialogo sobre los instrumentos que se utilizarán para el desarrollo de los objetivos, se hará un paréntesis, para ubicar mejor al lector en el instrumento denominado FURAG que, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 2482 de 2012, es una herramienta en

línea para el monitoreo, evaluación y control de los resultados institucionales y sectoriales. Por medio del cual, se obtienen los datos que ayudan en la medición del desempeño institucional, para esto, se hace uso de un cuestionario en el que cada una de las preguntas debe soportarse con evidencias. Están obligados a diligenciarlo, las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional con excepción de:

- Los fondos sin estructura administrativa ni planta de personal.
- Los fondos ganaderos.
- Las electrificadoras.
- Las entidades en proceso de liquidación, supresión o disolución.

Ahora bien, aunque continúan con la obligación de aplicar, en lo pertinente las políticas de desarrollo administrativo y reportar su avance en los medios que tengan establecidos. Los contenidos del FURAG varían y están diseñados para que solo se muestre las preguntas que aplican a cada entidad en consideración de las disposiciones que rigen a cada política de gestión y desempeño. Dependiendo el rol del usuario que vaya a diligenciar el formulario se tendrá una estructura, consta de tres niveles jerárquicos: dimensiones, políticas de gestión y desempeño y secciones (aquí, se ubican las preguntas y opciones de respuesta de cada política). Entre las que se tienen una serie de preguntas aplicables a la muestra que resulta de diversos tipos como las siguientes:

Figura 5

Pregunta cerrada con múltiples opciones de respuesta y única respuesta

1. ¿Cuál es el mayor aporte que se considera ha generado el MIPG en la entidad?

Selección única

Código: PER200

- MIPG: Modelo Integrado de Planeación y Gestión
- Mejoró la focalización de los recursos en temas estratégicos.
- Mejoró la gestión para la obtención de resultados.

- Mejoró la manera en que la entidad se interrelacionó con los ciudadanos.
- Permitió optimizar los recursos de la gestión institucional.
- Articuló el ejercicio del control y de gestión del riesgo a la gestión institucional.
- Promovió la efectiva participación ciudadana en la gestión.
- Otro. ¿Cuál?

Fuente. Formulario FURAG

La pregunta anterior, presenta un interrogante puntual acerca del mayor aporte que ha generado el MIPG en la entidad, la cual, propone siete (7) opciones de respuesta, de las que solamente se puede seleccionar una. Ahora bien, está la opción siete (7), que da la posibilidad de exponer otra opción que no se ha tenido en cuenta a la hora de desarrollar el formulario, y que solamente las personas que poseen conocimiento acerca del funcionamiento de la entidad pueden responder.

Figura 6

Pregunta abierta

343. ¿Cuántos riesgos de corrupción tiene identificados la entidad?

Abierta numérica

Código: TRA207

Fuente. Formulario FURAG

La pregunta anterior, le da vía libre al encuestado, permitiendo que el exponga su percepción acerca de los diferentes riesgos de corrupción que se han identificado en la entidad. Esta es una pregunta en la cual se le da la posibilidad al encuestado de exponer libremente la respuesta según su criterio, logrando obtener información valiosa para aportar al desarrollo de la investigación y generando una perspectiva particular que cada uno de ellos puede poseer acerca de los acontecimientos que suceden al interior de la entidad.

Como ya se ha mencionado, el enfoque de esta investigación se direcciona a la Tercera Línea de Defensa del SCI, en el marco de la séptima Dimensión del MIPG, en tal sentido, los roles que se deben desarrollar desde la misma pueden ser evaluados de tal manera que, se podrán

determinar por medio de los resultados que surgen de la aplicación de este instrumento, las debilidades y fortalezas de cara a los procesos estratégicos y misionales de las entidades públicas.

Mencionado lo anterior, cabe señalar que, la aplicación de este instrumento permite realizar un ejercicio valioso para generar nuevas experiencias y conocimiento para la mejora continua en el desarrollo de la gestión pública, que son sin duda algunas ventanas que muestran los diversos escenarios e información útil y de confianza para la toma de decisiones, establecer el estado de implementación del MIPG en las entidades a las que les aplique este modelo, conocer el contexto que pueda dar lugar a desviaciones en los procedimientos o algún tipo de irregularidad, y por supuesto el nivel de eficiencia en la gestión que tiene como finalidad la generación de valor público.

La TGC orienta el diseño de herramientas como el FURAG, lo cual, se debe a que el control es continuo y transversal, que a su vez se utiliza para fortalecer los controles internos, fundamental para identificar mejoras en las entidades que pueden fortalecer la lucha contra la corrupción. Al mejorar el desempeño y la gestión, se puede reducir la incidencia de la corrupción y mejorar la confianza en las instituciones públicas. En este orden de ideas, regresando a los objetivos específicos, cada uno de ellos contará con un instrumento que contribuirá con el proceso de recolección de información y con el desarrollo del mismo, entre los que se tienen lo siguiente:

- Objetivo 1: Exponer cada uno de los componentes del MIPG y su aplicabilidad en el sector público respecto a los procesos de control desarrollados en la gobernación de Córdoba.

❖ Instrumento: matriz de revisión bibliográfica.

- Objetivo 2: Describir los beneficios de la Teoría General del Control dentro de los procesos desarrollados por la OCI de la gobernación de Córdoba.
 - ❖ Instrumento: matriz de revisión bibliográfica.
- Objetivo 3: establecer la operatividad e identificar los roles desarrollados por la tercera línea de defensas a cargo de la OCI de la gobernación de Córdoba para mejorar el proceso de implementación del MIPG en la entidad seleccionada a través de un dialogo entre la teoría y la información recolectada del FURAG.
 - ❖ Instrumento: matriz de revisión bibliográfica.
 - ❖ Instrumento: formulario FURAG rediseñado.

Técnica de Recolección de Información

Se llevará a cabo revisión documental, donde se recopilarán y analizan los resultados de evaluaciones realizadas por medio del FURAG, de vigencias anteriores, bibliografías, normativas y registros administrativos relevantes. Para el desarrollo de la metodología de esta investigación se ha definido un objetivo general que será desarrollado por medio de tres específicos, la metodología incluye también el uso de instrumentos de recolección de los datos definidos, tales como matrices de autodiagnóstico y cuestionarios establecidos en el FURAG, un marco teórico, además el análisis de los datos que apuntan a establecer el estado de la política de CI que se posee en la gobernación del departamento de Córdoba en la actualidad (Ardila y García, 2017).

Partiendo de lo anterior, se trabajará sobre variables la eficiencia de los controles, la efectividad de los controles asociados a los riesgos administrativos y a la generación de conocimiento para el fortalecimiento de los roles de la tercera línea de defensa que integra la OCI de la gobernación de Córdoba. En este orden de ideas, para la sustracción de la información

se utilizará la herramienta Microsoft Excel, con la cual, se diseñarán las gráficas de cada una de las preguntas y posteriormente se elaborará el análisis de cada una de ellas a través de una interpretación descriptiva de cada gráfica, para promover posteriormente un análisis de las mismas, lo cual, contribuye a la consecución de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones.

Resultados

Los resultados de la presente investigación se lograron a través de la aplicación de los instrumentos seleccionados para tal fin. Inicialmente se propuso una matriz bibliográfica que tiene como propósito principal recolectar información de tipo secundaria acerca de los componentes del MIPG desde las voces de múltiples autores para lograr identificar de forma clara su aplicabilidad en el sector público desde cada uno de los procesos de control que se desarrollan por parte de la gobernación de Córdoba a través de su OCI. Adicional a lo anterior, se estableció un proceso de recolección de información primaria a través del formulario denominado FURAG, el cual, consta de 22 políticas y 510 preguntas, de las cuales, fueron seleccionadas tres (3) políticas y 28 preguntas relacionadas directamente con la temática de estudio (anexo 2). Con la aplicación del formulario estructurado para la presente investigación en la muestra seleccionada se sustrajo información general de la OCI, las políticas de lucha contra la corrupción, y las políticas de control interno que se vienen aplicando en la actualidad en la entidad objeto del presente estudio.

Resultados de la Aplicación del Formulario

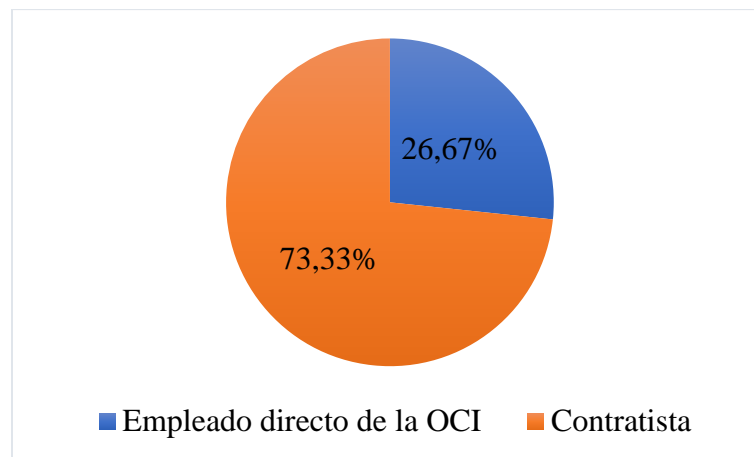
Teniendo en cuenta que, para la aplicación del presente formulario, fue seleccionada una muestra de la población de empleados de la OCI, los cuales, poseen una gran experiencia al respecto de los procesos que en ella se desarrollan. Atendiendo lo anterior, el formulario desarrollado (anexo 2), fue aplicado a una muestra de 15 funcionarios (contratistas y directos) que en la actualidad hacen parte de la OCI. Para mostrar un tratamiento adecuado de la información, cada una de las respuestas grupales a las preguntas serán contrastadas a nivel teórico para ir planteando aportes académicos a la situación presentada en la entidad. En este orden de ideas, se tiene lo siguiente:

Reconocimiento de los Funcionarios de la OCI

Para el reconocimiento de los funcionarios de la OCI se realizaron 2 preguntas iniciales que permite establecer parámetros en cuanto al tipo de vinculación que poseen en la actualidad, es decir, si son contratistas o empleados directos de la entidad, y el nivel de preparación en el que se encentra cada uno de ellos, es decir, si son especializados o técnicos. Cada uno de estos parámetros facilitan el establecimiento de criterios que aportan a conocer cómo se desarrollan los procesos internos, los cuales, son de vital importancia para la toma de decisiones que se deben realizar para garantizar mayores niveles de eficiencia, efectividad, calidad, y finalmente, el establecimiento de procesos de mejoramiento continuo que son parte importante de la evolución de la entidad denominada gobernación de Córdoba.

Figura 7

Tipo de vinculación del funcionario



Fuente. Elaboración propia

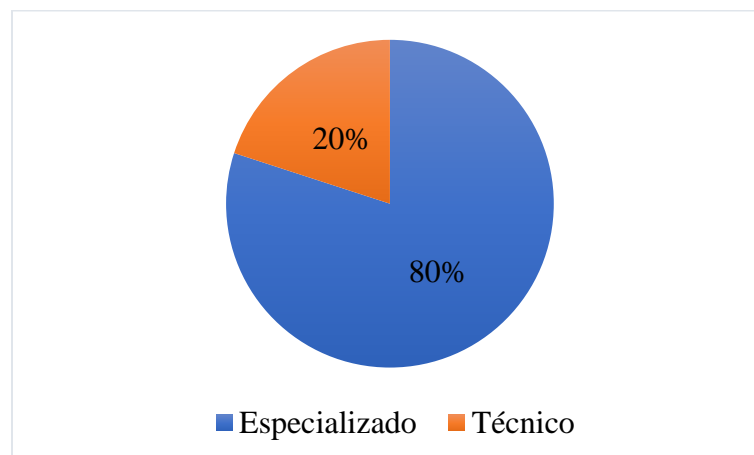
Como se puede ver en la figura anterior, en la cual, se expone el tipo de vinculación que posee cada uno de los empleados a los cuales se les aplicó el formulario, se puede notar que, de los 15 empleados, 11 son contratistas (73,33%) y 4 son funcionarios directos de la Oficina de Control Interno OCI (26,67%). En este orden de ideas, lo anterior se puede considerar un factor

negativo para la gobernación de Córdoba, y para la propia OCI, ya que en los contratistas que son la gran mayoría se ha evidenciado una alta rotación, sobre todo en los cambios de gobierno y durante los mismo, lo que obstruye la continuidad de los procesos que se vienen desarrollando. Atendiendo a lo anterior, es necesario establecer parámetros que garanticen el nombramiento de todos los empleados en propiedad, lo que contribuirá directamente al cumplimiento de la Ley desde los postulados del Art. 25 de la Constitución Política de Colombia – CPC.

Ahora bien, estos postulados parten de la selección de los empleados por competencias, es decir, atendiendo una serie de criterios que permiten colocar al empleado indicado en cada puesto de trabajo, tal como lo propone Casanova Romero, Canquiz Rincón, Paredes Chacín, & Inciarte González (2018), los cuales, exponen que, las competencias representan capacidades y habilidades de las personas que se encuentran en ellas y se desarrollan con ellas, de acuerdo con cada una de las necesidades e influencias que se presentan en un determinado contexto, sus aspiraciones y motivaciones individuales, por lo tanto, no basta con saber o saber hacer, es necesario integrar estos saberes con las actitudes favorables para realizarlo.

Figura 8

Nivel del funcionario



Fuente. Elaboración propia

Como se puede ver en la figura anterior, de los 15 funcionarios a los que se les aplicó el formulario, 12 de ellos están en el nivel de especializado (80%), mientras que tres (3) están en el nivel técnico (20%), lo que permite exponer que, en la actualidad la OCI cuenta con personal capacitado que puede aportar conocimiento suficiente para garantizar el desarrollo de procesos adecuados, logrando gestionar asesorías y evaluaciones pertinentes que facilitan el desarrollo de sistemas de control interno eficientes en la entidad. En este orden de ideas, se espera de los funcionarios de la OCI un alto grado de aporte a la gestión eficiente de la gobernación de Córdoba.

Ahora bien, es necesario tener en cuenta la importancia de la OCI dentro de los procesos de control que se deben desarrollar en la gobernación de Córdoba, lo cual, requiere de personal altamente capacitado y con la experiencia suficiente para garantizar la estructuración de procesos acordes a las necesidades de la organización. Partiendo de lo anterior, el sector público requiere funcionarios de carrera que sean profesionales en la materia, y que, además sean capacitados permanentemente por la entidad, es así que, según lo expuesto por Obando Changuán (2020), investigadora que expone la relevancia que tiene para las organizaciones la gestión adecuada de sus empleados y la capacitación adecuada de los mismos. Cuando se habla de gestión del talento humano a nivel público se hace referencia a los procesos de selección bajo la modalidad de nombramiento, y la capacitación constante de los mismos para mejorar sus habilidades laborales.

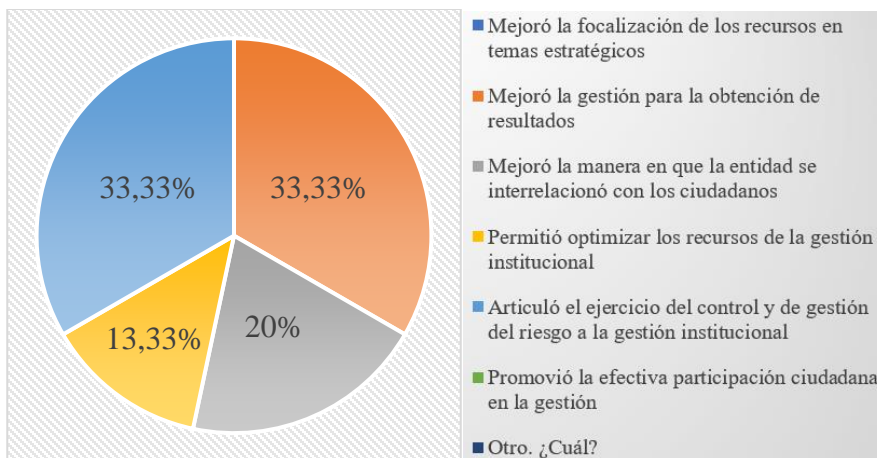
Política General

Ahora bien, en cuanto a la política general, fueron desarrolladas tres (3) preguntas que aportan al reconocimiento de aspectos que permiten determinar el mayor aporte que entrega el MIPG a la gobernación de Córdoba, así mismo, se buscan conocer las políticas que más aportan al mejoramiento de la gestión y el desempeño, finalmente, conocer el aporte que ha generado la

evaluación de desempeño institucional de la entidad. Cada una de estas interrogantes buscan establecer un panorama en cuanto a la búsqueda de la eficiencia en la gestión de la organización en cada uno de sus áreas y procesos.

Figura 9

Mayor aporte del MIPG a la entidad



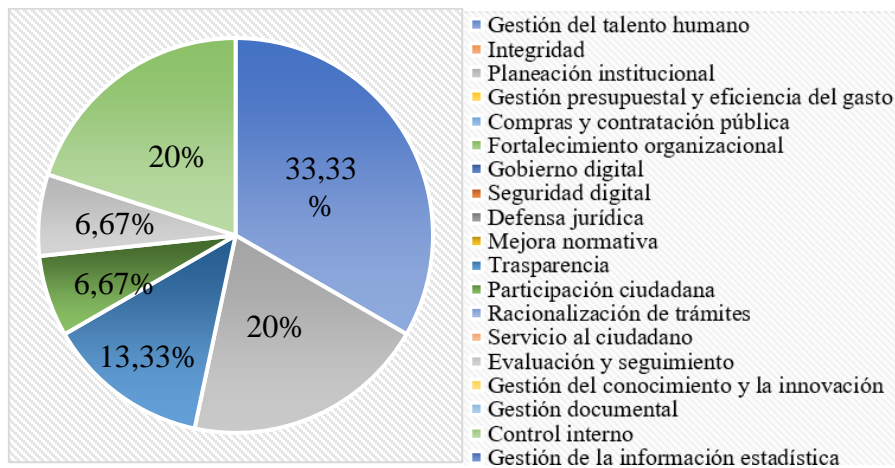
Fuente. Elaboración propia

Como se puede ver en la figura anterior, se expusieron una serie de aportes que entrega en MIPG a la entidad, de lo cual, 5 de los funcionarios (33,33%) respondieron que se mejoró la gestión en la obtención de resultados, 5 funcionarios más (33,33%) respondieron que se articuló el ejercicio del control y de gestión del riesgo a la gestión institucional, por otro lado, 3 funcionarios (20%) respondieron que se mejoró la manera en que la entidad se interrelaciona con los ciudadanos, finalmente, 2 funcionarios (13,33%) respondieron que se optimizaron los recursos de la gestión institucional. Atendiendo lo anterior, se puede observar que, en la actualidad, con la implementación del MIPG se han logrado obtener un aporte positivo para los procesos que se desarrollan en la gobernación de Córdoba, además, la OCI cuenta con una herramienta que permite el mejoramiento de su gestión y garantizar una continuidad en dicho proceso.

Ahora bien, atendiendo lo expuesto por Castro Franco, et al., (2021), se puede evidenciar que la implementación del MIPG se presenta como una herramienta capaz de garantizar el desarrollo de procesos eficientes dentro de la organización, así mismo, a pesar de que, los funcionarios poseen criterios diferentes acerca del aporte de este modelo, cada uno de ellos resulta beneficioso para la entidad. En este orden de ideas, la OCI debe garantizar que cada uno de estos aspectos se vea reflejado en la gobernación de Córdoba, generando procesos de asesoría a cada una de las dependencias que forman parte de ella, además de establecer procesos de evaluación a los SCI de las mismas que posibiliten el cumplimiento de la misión organizacional a través del apoyo a la administración en el logro de sus objetivos y metas propuestas. Atendiendo a lo anterior, la organización debe establecer un procesos de ajuste continuo para lograr maximizar los resultados.

Figura 10

Política de mayor aporte al mejoramiento de la gestión y el desempeño institucional



Fuente. Elaboración propia

Atendiendo a la figura anterior, se expuso a los funcionarios una serie de políticas que aportan al mejoramiento de la gestión y al desempeño institucional de la organización, de lo cual, 5 funcionarios (33,33%) respondieron que la política que más aporta a estas cuestiones es la

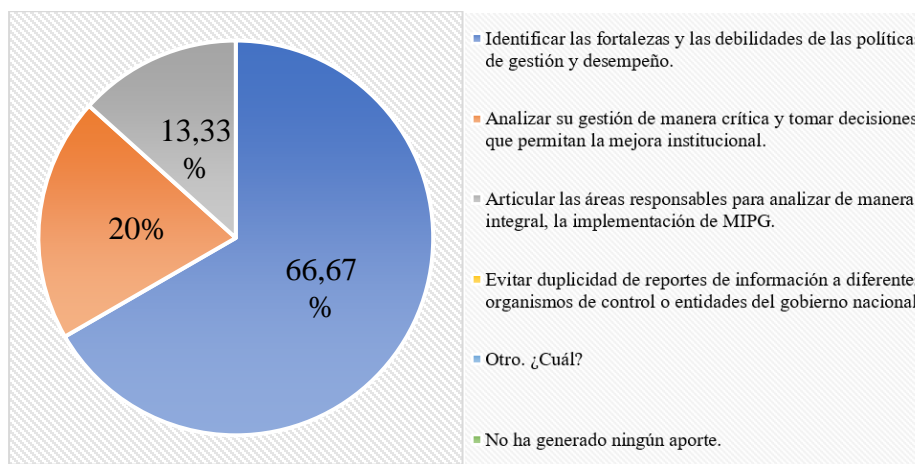
gestión del talento humano, 3 funcionarios más (20%) exponen que fue la política de planeación institucional, 3 funcionarios más (20%) expusieron que el control interno, 2 funcionarios (13,33%) que la transparencia, 1 funcionario (6,67%) que la participación ciudadana, y finalmente, 1 funcionarios (6,67%) la evaluación y seguimiento, lo que permite exponer que, existen una serie de políticas importantes en la organización que aportan al mejoramiento de la gestión y al desempeño institucional, logrando que se mejore a nivel de eficiencia y atención a la ciudadanía.

Ahora bien, con respecto a las políticas que posibilitan el mejoramiento de la gestión y el desempeño institucional desde los aportes de Granados Rodríguez (2021), en la actualidad, las organizaciones tanto públicas como privadas deben establecer estrategias y criterios que les permitan promover acciones que faciliten el mejoramiento continuo de su gestión para atender a las necesidades propias y externa, logrando mayores niveles de eficiencia y efectividad en sus labores, ahora bien, el desempeño de las entidades se mide a nivel público por su capacidad de generar procesos adecuados que garantizan la atención de la ciudadanía y una imagen positiva de la entidad.

Como se puede ver en cada una de las respuestas, y según lo expuesto por Granados y Wilches (2022), cada una de las políticas que más aportan a el mejoramiento de la gestión y el desempeño institucional son aquellas que de una u otra manera se centran en la eficiencia, la transparencia, el control, y la participación ciudadana, lo que se logra a través de una gestión integral de los actores que hacen parte de los procesos públicos. Es necesario tener en cuenta que, para el caso de las entidades públicas, es indispensable contar con los actores internos y externos que intervienen en la gestión y la toma de decisiones para garantizar el desarrollo sostenido de los procesos de forma eficiente.

Figura 11

Mayor aporte generado por la medición del desempeño institucional



Fuente. Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la figura anterior, el mayor aporte generado con el proceso de medición del desempeño institucional, según la percepción de los funcionarios encuestados, se centra en la identificación de fortalezas y debilidades de las políticas de gestión y desempeño. En este sentido, 10 funcionarios (66,67%) consideran que este proceso permite reconocer oportunidades de mejora y consolidar buenas prácticas dentro de la entidad, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la optimización de los recursos disponibles. Por otro lado, 3 funcionarios (20%) destacan que el mayor beneficio de la medición del desempeño institucional radica en la posibilidad de analizar su gestión de manera crítica, permitiendo la implementación de ajustes orientados a mejorar la eficiencia y la efectividad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este enfoque contribuye a fortalecer la cultura de autoevaluación y aprendizaje organizacional, promoviendo una administración más transparente y responsable frente a la ciudadanía.

Finalmente, 2 funcionarios (13,33%) señalan que el principal aporte de este proceso es la articulación de las áreas responsables, lo que facilita un análisis integral de la implementación

del MIPG. La coordinación entre distintas dependencias favorece una mejor alineación de esfuerzos y el fortalecimiento del trabajo en equipo, permitiendo una gestión más cohesionada y orientada a resultados. Atendiendo lo anterior, los funcionarios encuestados evidencian una comprensión clara de la importancia de la medición del desempeño institucional como una herramienta clave para el mejoramiento continuo. Sus respuestas reflejan que tienen en cuenta aspectos fundamentales como el análisis de los procesos internos, la identificación de oportunidades de mejora y la articulación entre áreas, lo que demuestra una visión integral y estratégica de la gestión pública. Además, estos hallazgos resaltan la necesidad de fortalecer mecanismos de evaluación que permitan una retroalimentación efectiva y una mayor capacidad de respuesta ante los desafíos que enfrenta la entidad en la implementación del MIPG.

Ahora bien, la medición del desempeño institucional según Hernández Madrigal (2017), es considerada una operación estadística que permite establecer procesos de medición anuales de la gestión y el desempeño de las entidades públicas, proporcionando información para la toma de decisiones en materia de gestión. Esta medición permite evaluar la capacidad que tienen las entidades para resolver necesidades ciudadanas con calidad y cumpliendo estándares legales que se han establecido y se encuentran vigentes en el momento. Desde otro punto de vista, la medición del desempeño institucional permite medir la eficiencia de las entidades públicas en el cumplimiento de sus obligaciones con la ciudadanía, lo cual, es el resultado de la implementación del MIPG, el cual, actúa a través de siete (7) dimensiones como lo son el talento humano, el direccionamiento estratégico y planeación, la gestión con valores para resultados, la evaluación de resultados, la información y comunicación, la gestión del conocimiento y la innovación, y el CI, cada una de ellas con un aporte importante al cumplimiento de los fines de la organización.

Tabla 1*Política general*

Aspecto	Iniciativa	% de Funcionarios	Interpretación
Aportes del MIPG a la Gobernación de Córdoba	Mejora en la gestión y obtención de resultados	33.33% (5 funcionarios)	Los funcionarios reconocen que el MIPG ha mejorado la eficacia en la consecución de resultados, lo cual fortalece la gestión institucional.
	Articulación del control y la gestión del riesgo.	33.33% (5 funcionarios)	Se ha logrado una mayor integración entre el control y la gestión del riesgo, contribuyendo a una gestión institucional más robusta y alineada con los objetivos.
	Mejora en la interrelación con los ciudadanos	20% (3 funcionarios)	El MIPG ha mejorado la interacción entre la entidad y los ciudadanos, reforzando la confianza pública y la transparencia.
	Optimización de los recursos	13.33% (2 funcionarios)	La implementación del MIPG ha permitido una mejor utilización de los recursos, mejorando la eficiencia operativa.

Política de mayor aporte al mejoramiento de la gestión y desempeño institucional	Gestión del talento humano	33.33% (5 funcionarios)	La gestión del talento humano es vista como la política más influyente en la mejora de la gestión y desempeño de las organizaciones públicas.
	Planeación institucional	20% (3 funcionarios)	La planeación institucional es clave para guiar y estructurar los esfuerzos hacia el logro de objetivos organizacionales.
	Control interno	20% (3 funcionarios)	El CI es fundamental para garantizar la correcta implementación de políticas y la prevención de irregularidades.
	Transparencia	13.33% (2 funcionarios)	La transparencia es esencial para mantener la confianza y la responsabilidad pública en la gestión de la entidad.
	Participación ciudadana	6.67% (1 funcionario)	Involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones es crucial para una gestión democrática y eficaz y garantiza mejores resultados en la toma de decisiones.

	Evaluación y seguimiento	6.67% (1 funcionario)	La evaluación y el seguimiento permiten identificar áreas de mejora continua y asegurar el cumplimiento y la efectividad de las políticas implementadas a nivel público.
Aporte generado por la medición del desempeño institucional	Identificación de fortalezas y debilidades de las políticas	66.67% (10 funcionarios)	La evaluación del desempeño institucional permite a los funcionarios reconocer las áreas de fortaleza y las deficiencias en la gestión, facilitando el mejoramiento continuo.
	Análisis crítico de la gestión y toma de decisiones	20% (3 funcionarios)	El análisis crítico derivado de la evaluación facilita decisiones estratégicas para mejorar la eficiencia institucional.
	Articulación de áreas responsables para el análisis integral del MIPG	13.33% (2 funcionarios)	La articulación de diferentes áreas dentro de la organización asegura una implementación coherente y efectiva del MIPG, optimizando los resultados obtenidos.

Nota. Esta matriz refleja la percepción de los funcionarios respecto a la implementación y efectividad de las políticas.

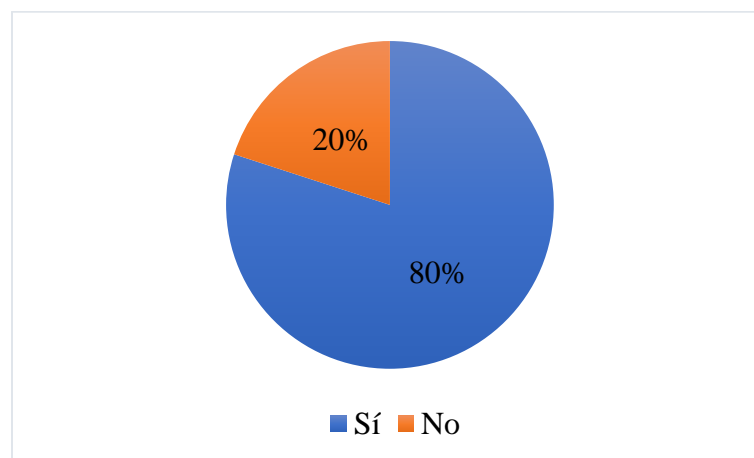
Política Lucha contra la Corrupción

Una de las políticas más importantes tenidas en cuenta dentro del presente estudio es la política de lucha contra la corrupción, lo cual, se debe a que, dentro de la problemática uno de los aspectos predominantes tenidos en cuenta fueron los presuntos hechos de corrupción que han acontecido en el departamento de Córdoba y que han tenido renombre a nivel nacional.

Adicional a lo anterior, esta política es uno de los fundamentales, por los cuales, se aplicó el instrumento de recolección de información denominado FURAG, ya que este es el principal instrumento que ayuda a medir el desempeño institucional, para evidenciar cuales son las debilidades que tiene la organización con respecto a su eficiencia y la capacidad que debe tener para hacer frente a problemáticas recurrentes que han afectado la imagen de la gobernación de Córdoba.

Figura 12

Elaboración del plan anticorrupción



Fuente. Elaboración propia

Atendiendo a la figura anterior, 12 de los funcionarios (80%) exponen que, si se desarrolló la elaboración del plan anticorrupción de la entidad, y los 3 funcionarios restantes (20%) exponen que no. Lo anterior quiere decir que, en la actualidad, la gobernación de Córdoba

ha logrado el desarrollo de su plan anticorrupción, lo que beneficia sus procesos de gestión y desarrollo de actividades tendientes a mejorar cada uno de los procesos que se realizan en ella y que de una u otra manera permiten el mejoramiento continuo de las entidades que hacen parte de la gobernación de Córdoba.

Ahora bien, es necesario tener en cuenta que, el 20% de los funcionarios a los que se les aplicó el formulario expusieron que no, es decir, no tienen claros los diferentes aspectos que hacen parte de la gestión de la organización, para este caso no tienen claro el desarrollo del plan anticorrupción. Este hallazgo sugiere una posible desconexión entre la implementación de políticas y la comprensión de estas por parte de los empleados. En este contexto, la Teoría General del Control (TGC) propuesta por Mantilla (2003) ofrece un marco teórico útil para entender y abordar estas discrepancias.

Según la TGC, el SCI de una organización comprende varios componentes críticos: el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación, y las actividades de monitoreo y supervisión. Estos elementos están diseñados para asegurar que todas las operaciones se realicen de acuerdo con las normativas y objetivos institucionales, facilitando además la gestión eficaz de riesgos que se puedan presentar.

La falta de claridad indicada por los funcionarios podría estar vinculada a deficiencias en varios de estos componentes, particularmente en los sistemas de información y comunicación, y en las actividades de monitoreo y supervisión. Es posible que la información sobre el plan anticorrupción no se haya comunicado efectivamente a través de los canales adecuados, o que no se estén realizando evaluaciones periódicas para asegurar la comprensión y aplicación de las políticas por parte de todos los miembros de la organización.

El DAFP (2023) aporta un marco integral para la elaboración y ejecución del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, que se alinea perfectamente con la metodología descriptiva utilizada en nuestra investigación sobre la implementación del MIPG en la prevención de la corrupción. La metodología descrita en el documento enfatiza una aproximación sistemática y estructurada hacia la identificación de riesgos de corrupción, la evaluación y manejo de estos riesgos, y la implementación de estrategias efectivas para mejorar la transparencia y la eficiencia en la gestión pública y por parte de cada una de las entidades que hacen parte de este sector en la actualidad.

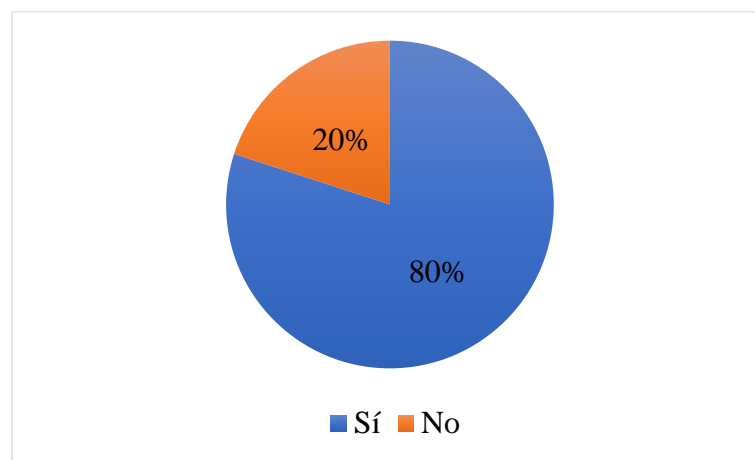
Este enfoque proporciona una base sólida para describir cómo se están implementando los componentes del MIPG en las entidades gubernamentales, centrándose en qué aspectos de la gestión están funcionando y cuáles necesitan mejoras, sin necesariamente profundizar en las causas subyacentes de las deficiencias observadas. Por ejemplo, el documento destaca la importancia de desarrollar un mapa de riesgos de corrupción y de implementar políticas efectivas de comunicación y monitoreo, que son fundamentales para la prevención de la corrupción y el fortalecimiento del CI.

Este marco se complementa con la TGC de Mantilla (2003), que aboga por un sistema de control interno dinámico y adaptativo, centrado en asegurar que todas las actividades se realicen en concordancia con las normativas y directrices establecidas, lo que refuerza la relevancia de emplear una metodología descriptiva en nuestro estudio. Así, la integración de estos enfoques permite una descripción detallada y estructurada de cómo se están implementando los controles internos dentro de las organizaciones, destacando el papel vital de los sistemas de información y comunicación y las actividades de monitoreo en la gestión eficaz de los riesgos de corrupción que se puedan presentar.

Para abordar estos desafíos, se recomienda fortalecer la formación y comunicación dentro de la organización respecto al plan anticorrupción. Esto podría incluir la realización de sesiones de capacitación regular, la distribución de materiales informativos claros y accesibles, y la implementación de un sistema de feedback que permita a los funcionarios expresar dudas y recibir aclaraciones oportunas. Adicionalmente, deberían intensificarse las actividades de monitoreo y evaluación independiente para verificar la efectividad de las estrategias de comunicación y control implementadas, asegurando así que todos los empleados no solo comprendan, sino que también apliquen las directrices establecidas en sus actividades diarias. Implementar estas mejoras permitirá a la organización alinear más efectivamente sus operaciones con los objetivos del plan anticorrupción, promoviendo un entorno de trabajo transparente y responsable, conforme a lo estipulado por la TGC.

Figura 13

Iniciativas, estrategias, mecanismos o actividades del plan anticorrupción y de atención al ciudadano



Fuente. Elaboración propia

Partiendo de la figura anterior, 12 de los funcionarios (80%) expusieron que en la elaboración del plan anticorrupción y de atención al ciudadano se tuvieron en cuenta una serie de

iniciativas, estrategias mecanismos, o actividades que permitieron establecer un plan acorde a las necesidades de la organización y teniendo en cuenta el aporte de la OCI a la gobernación de Córdoba, por otro lado, 3 funcionarios (20%) expusieron que no. Ahora bien, es necesario exponer que, la estructuración del plan anticorrupción y de atención al ciudadano de la gobernación de Córdoba se desarrolla a través de un proceso estructurado que posibilita mayores niveles de eficiencia en la generación de sus actividades. Finalmente, cada una de estas iniciativas se han propuesto para lograr que la organización OCI tenga la capacidad de cumplir sus objetivos y metas, generando mayores niveles de integración de cada una de las entidades que hacen parte de la gobernación de Córdoba, teniendo en cuenta que, la OCI es la encargada de asesorar y evaluar los sistemas de control interno para lograr el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los planes, programas y proyectos institucionales.

Por otro lado, los planes anticorrupción y de atención al ciudadano requieren de la integración de una serie de iniciativas, estrategias, mecanismos o actividades que les permitan el cumplimiento de sus funciones de forma adecuada, tal como lo propone Valencia et al., (2020), los planes anticorrupción están compuestos una serie de acciones que deben ser tendientes a promover la formación para la prevención, la cual, es una categoría que en la actualidad se ha venido trabajando de manera reactiva en el propósito de combatir la corrupción y no desde el punto de vista preventivo. En relación con la efectividad de los planes anticorrupción y de atención al ciudadano, es crucial examinar no sólo la presencia de estos planes, sino su calidad y funcionalidad en términos de promoción de la transparencia y la prevención de la corrupción. Valencia et al. (2020) destacan que, aunque estos planes suelen incluir una serie de acciones diseñadas para combatir la corrupción, frecuentemente se implementan de manera reactiva en lugar de preventiva. Esto sugiere que, en lugar de anticipar y mitigar los riesgos de corrupción,

las acciones se activan principalmente en respuesta a problemas ya manifiestos, lo cual puede limitar su efectividad en la prevención de la corrupción desde su origen.

Para profundizar en la calidad y eficacia de estos planes, una investigación científica planteó preguntas críticas como: ¿Qué iniciativas específicas se incluyen en los planes anticorrupción y cómo se implementan? ¿Estas iniciativas cumplen realmente con los objetivos propuestos o simplemente se cumplen en papel sin una aplicación efectiva? Ante ello, los funcionarios lograron responder:

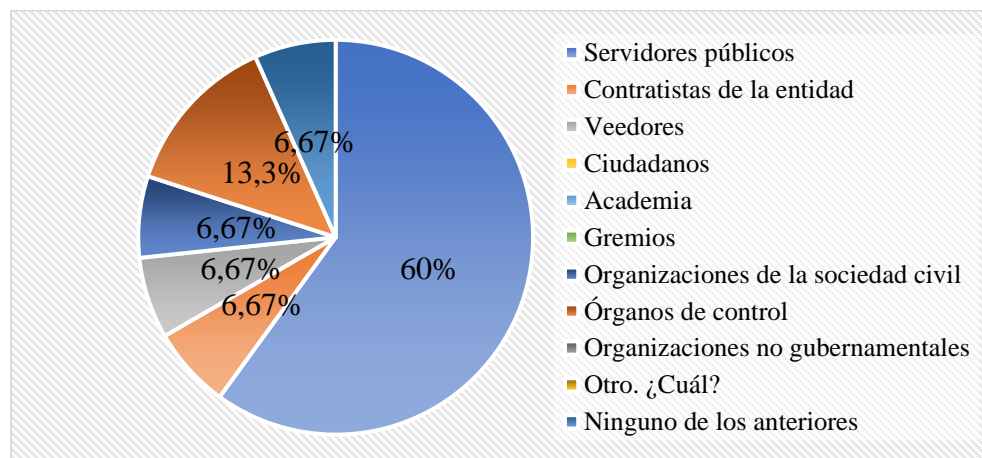
- **Funcionario 1:** “En nuestro plan anticorrupción se incluyen varias iniciativas clave como la capacitación anual en ética para todos los empleados, la creación de un canal anónimo de denuncias y la realización de auditorías internas regulares. Estas medidas se implementan de manera sistemática y están claramente documentadas. Sin embargo, aunque en teoría suenan muy efectivas, en la práctica enfrentamos desafíos con la participación activa del personal en las capacitaciones y la utilización del canal de denuncias. A menudo, las auditorías son las únicas acciones que se perciben como completamente implementadas”.
- **Funcionario 2:** “El plan de nuestra entidad incluye la evaluación de riesgos de corrupción y la revisión de los procesos administrativos para identificar y mitigar posibles brechas. Estas iniciativas se llevan a cabo con el apoyo de consultores externos, lo que asegura una perspectiva objetiva. Sin embargo, a veces siento que las acciones se quedan cortas en seguimiento y ajuste continuo. Es como si una vez que se implementa la medida, se marca como completada sin una evaluación rigurosa de su impacto”.
- **Funcionario 3:** “En nuestro plan se establecen procedimientos claros para la transparencia en la contratación y la asignación de recursos, con el fin de prevenir la corrupción. Se

realizan talleres de formación y se actualizan constantemente las políticas. Aunque estos esfuerzos son robustos en papel, la realidad es que la falta de recursos y capacitación adecuada limita su eficacia. A menudo, las buenas prácticas promovidas no se traducen en cambios reales en el comportamiento diario de algunos departamentos”.

Lo que fue fundamental para cuestionar si los planes implementados se alinean con las mejores prácticas y estándares recomendados para la prevención de la corrupción o si, por el contrario, constituyen soluciones superficiales que no abordan las causas subyacentes de los problemas. Este enfoque implica evaluar la integridad y la estructura de los planes anticorrupción mediante métodos que permitan verificar tanto la adhesión a los procedimientos formales como la eficacia real de las medidas implementadas. Una metodología que combine la revisión documental con entrevistas, encuestas y análisis de caso puede ser particularmente útil para obtener una comprensión profunda de cómo estos planes funcionan en la práctica, identificar brechas entre la política y la práctica, y proponer ajustes basados en evidencia que fortalezcan la capacidad de las entidades para prevenir proactivamente la corrupción.

Figura 14

Grupos de valor y otras instancias consultadas para la elaboración del plan anticorrupción



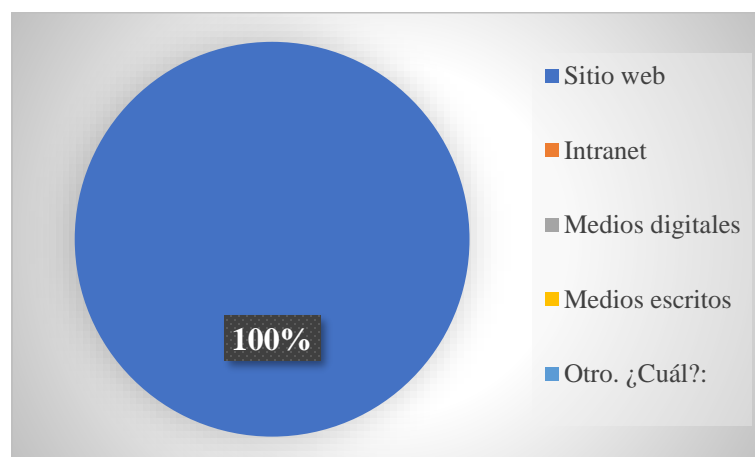
Fuente. Elaboración propia

En la elaboración del plan anticorrupción, y según las respuestas de los funcionarios a los que se les aplicó el formulario, 9 funcionarios (60%) expusieron que, para la elaboración del plan anticorrupción se consultaron a los servidores públicos, 2 funcionarios (13,33%) que se consultaron a los órganos de control, y 4 funcionarios (26,68%) expuso cada uno que se consultaron a los contratistas de la entidad, veedores, organizaciones de la sociedad civil, y ninguna de las anteriores. Como se puede ver en las respuestas entregadas por los participantes, para la elaboración del plan anticorrupción.

En este orden de ideas, se puede decir que, para la elaboración del plan anticorrupción se trabaja desde las teorías del gobierno abierto, el cual, según Pardo y Bonilla (2023), se define como un modelo de gestión gubernamental que busca promover la transparencia, la participación ciudadana y la colaboración entre el gobierno y el público, con el objetivo de consolidar acciones y estrategias que tengan como bases la información y la participación de los diferentes actores que hacen parte del Estado. Ahora bien, el gobierno colombiano ha adoptado varias iniciativas para promover el gobierno abierto.

Figura 15

Mecanismos para dar conocer el plan anticorrupción y de atención al ciudadano



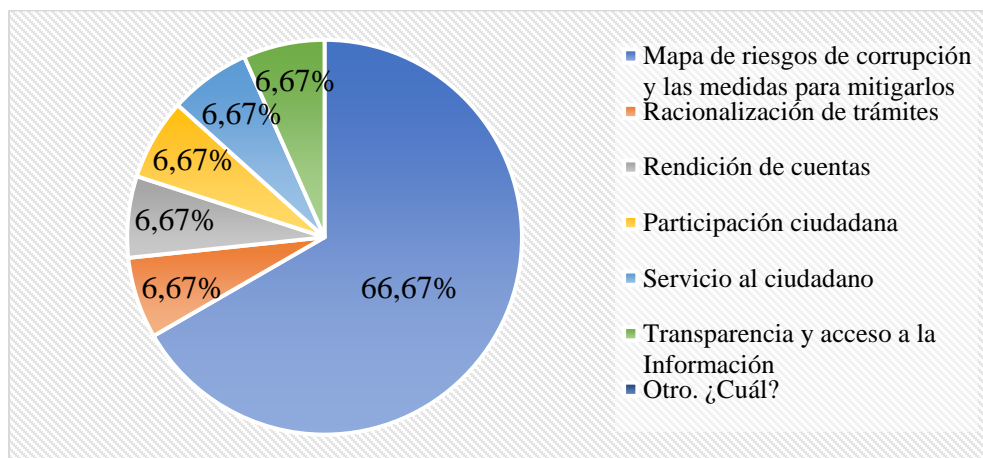
Fuente. Elaboración propia

Según la figura anterior, el principal mecanismo que se utilizó para dar a conocer el plan anticorrupción de la entidad fue su sitio web, según lo expuesto por los 15 funcionarios a los que se les implementó el formulario (100%), esto permite conocer que, en la actualidad, la organización utiliza las TICs con el objetivo de divulgar cada uno de los planes, estrategias y políticas que se desarrollan en colaboración de los actores participantes dentro de los procesos de toma de decisiones destinados a garantizar acciones tendientes al cumplimiento de la prestación de los servicios de forma eficiente.

En esta misma línea, según lo expuesto por Vera Martínez (2018), esto hace parte de las estrategias del gobierno abierto y en línea, logrando proponer procesos transparentes y de datos abiertos que posibilitan una mejor interacción de la entidad con la ciudadanía, la cual, es la más interesada en la aplicación de este tipo de planeas para garantizar una gestión adecuada de acciones positivas en pro del cumplimiento de los fines y objetivos del Estado colombiano y de la gobernación de Córdoba, además, contribuye con la consolidación de una imagen positiva de la entidad.

Figura 16

Componentes del plan anticorrupción y de atención al ciudadano



Fuente. Elaboración propia

Dentro de los principales componentes del plan anticorrupción y de atención al ciudadano se tiene que, 10 funcionarios (66,67%) exponen que es el mapa de riesgos de corrupción y las medidas para mitigarlo, ahora bien, los 5 funcionarios restantes exponen que los principales componentes son racionalización de trámites, rendición de cuentas, participación ciudadana, transparencia y acceso a la información, y el servicio al ciudadano (6,67%) cada uno para un total de 33,35%. Teniendo en cuenta lo anterior, cada uno de los componentes del plan anticorrupción y de atención al ciudadano promueven la participación de múltiples actores que hacen parte de la organización de forma interna y externa, los cuales, aportan diferentes tipos de información para su desarrollo.

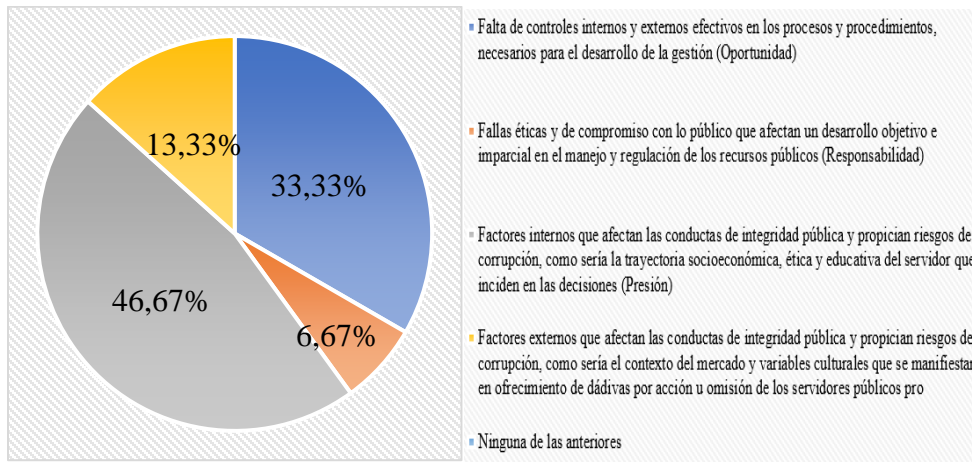
A nivel académico, el desarrollo de los planes anticorrupción y de servicio al ciudadano según Valencia Casallas, et al., (2020), son el resultado de procesos sistemáticos de recolección de información de diferentes fuentes, entre las que se encuentran actores internos y externos de la organización, tales como funcionarios de la entidad, diferentes organizaciones (públicas y privadas), y la ciudadanía en general. Cada uno de estos actores posibilitan el desarrollo adecuado procesos de generación eficientes que permiten contar con un plan eficiente que garantizan resultados óptimos de la gestión, lo que contribuye a una consolidación efectiva de la imagen de la entidad.

Con el objetivo de desarrollar un proceso de recolección de información más amplio y de garantizar una mejora acercamiento a los funcionarios se propuso una pregunta abierta, ¿Cuántos riesgos de corrupción tiene identificados la entidad?, de lo cual, los funcionarios expusieron que, hasta el momento se han logrado evidenciar una gran cantidad de riesgos de corrupción en los diferentes niveles y áreas de la organización, pero ninguno de ellos se ha logrado materializar. Con respecto a este tipo de riesgos, se identificaron riesgos en los procesos desarrollados por

algunos funcionarios, a los que se les dio manejo interno y se logró el control del riesgo para garantizar la funcionalidad adecuada de dicho proceso. Por otro lado, se desarrollaron una serie de acciones tendientes a garantizar que este no volviera a suceder y se tomaron decisiones respecto a los funcionarios involucrados para garantizar el cumplimiento de los verdaderos objetivos de las instituciones (Valencia Casallas, et al., 2020).

Figura 17

Componentes que se tuvieron en cuenta para la identificación de los riesgos asociados a posibles actos de corrupción



Fuente. Elaboración propia

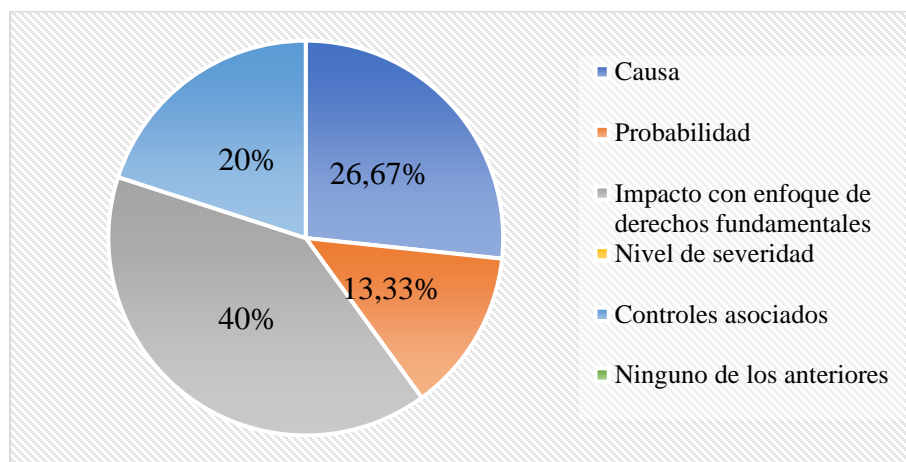
En cuanto a la identificación de los componentes que se tuvieron en cuenta para la identificación de los riesgos, 7 funcionarios expusieron que las más relevantes fueron los factores internos que afectan las conductas de integridad pública y propician riesgos de corrupción, como sería la trayectoria socioeconómica, ética y educativa del servidor que inciden en las decisiones (46,67%), por otro lado, 5 funcionarios expusieron que la falta de controles internos y externos efectivos en los procesos y procedimientos, necesarios para el desarrollo de la gestión (33,33%), así mismo, 2 funcionarios expusieron que las fallas éticas y de compromiso con lo público que afectan un desarrollo objetivo e imparcial en el manejo y regulación de los recursos públicos

(13,33%), y finalmente, 1 funcionario expuso que los factores internos que afectan las conductas de integridad pública y propician riesgos de corrupción, como sería la trayectoria socioeconómica, ética y educativa del servidor que inciden en las decisiones (6,67%).

Ahora bien, en mayor medida los factores internos poseen una mayor peso ya que al interior de la organización y a través de análisis se pueden identificar los riesgos de corrupción, tal como lo propone Biderbost, Boscán, & Rochin (2020), para la identificación de los riesgos es indispensable contar con información precisa de cada una de las actividades que se desarrollan a nivel interno en las organizaciones, las cuales, pueden verse afectadas de una u otra forma por la integridad pública, generando riesgos de corrupción, además de la trayectoria socioeconómica, ética y educativa del servidor que inciden en las decisiones de desarrollo de las actividades, ya sea de forma adecuada o inadecuada, así mismo, se pueden presentar presiones externas que también influyen en los resultados.

Figura 18

Identificación de los riesgos de corrupción



Fuente. Elaboración propia

Para lograr la identificación de los riesgos de corrupción, según lo expuesto por 6 funcionarios, se tuvo en cuenta el impacto con enfoque de derechos fundamentales (40%). En la

identificación de los riesgos de corrupción, parece haber una diversidad de enfoques entre los funcionarios, según lo revelan las respuestas obtenidas. Este rango de perspectivas sugiere que mientras algunos funcionarios priorizan el impacto de los riesgos de corrupción desde el enfoque de derechos fundamentales, otros se enfocan más en las causas del riesgo, los controles asociados, o las probabilidades de su ocurrencia. Esta variedad en las respuestas no implica necesariamente que cumplir con los derechos fundamentales incremente el nivel de riesgo de corrupción. Más bien, indica que un enfoque basado en los derechos fundamentales se utiliza como un marco para evaluar cómo la corrupción podría afectar los derechos esenciales de los ciudadanos.

El énfasis en los derechos fundamentales (40%) sugiere una preocupación por las consecuencias éticas y sociales de la corrupción. Esto no significa que cumplir con estos derechos incremente el riesgo de corrupción, sino que la violación de estos derechos puede ser un indicador de la presencia de corrupción. Por ejemplo, si la corrupción conduce a una asignación ineficaz de recursos, esto podría afectar negativamente el derecho a la salud o a la educación, aumentando así la relevancia de considerar la evaluación de riesgos.

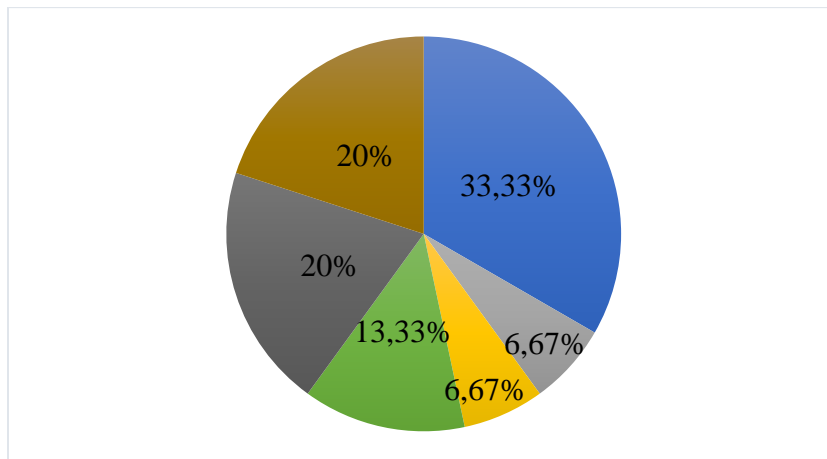
En cuanto a las causas del riesgo (26.67%), los controles asociados (20%), y las probabilidades de ocurrencia (13.33%), estas categorías reflejan un enfoque más técnico y tradicional en la gestión de riesgos. Estos funcionarios pueden estar mirando factores específicos que contribuyen a la corrupción, como deficiencias en los controles internos o la falta de supervisión, y calculando cuán probable es que tales situaciones conduzcan a actos corruptos en las entidades públicas.

Estos distintos enfoques en la identificación de riesgos de corrupción son valiosos ya que ofrecen una visión comprensiva y multidimensional del problema, permitiendo una respuesta

más efectiva y adaptada a las realidades de cada contexto. Atendiendo a lo anterior, y según lo establecido por Biderbost, et al., (2020), la identificación de los riesgos de corrupción en una entidad, independientemente que esta sea pública o privada, deben tener una serie de criterios pertinentes que les permitan generar procesos adecuados para determinar cuáles son cada uno de los factores que permiten identificar los riesgos de corrupción dentro de las organizaciones.

Figura 19

Causas analizadas para la identificación del riesgo



- Procesos que involucran trámites que implican manejo de dinero en efectivo
- Falta de segregación de funciones por restricciones de planta
- Discrecionalidad para la gestión de trámites y servicios (sin protocolos o procedimientos de atención)
- Arqueos de caja adelantados por personal no idóneo y sin la autoridad requerida (adelantada por el mismo servidor o bien por otro servidor que no cuenta con un nivel jerárquico superior)
- Gestión Documental con fondos acumulados que no garantizan los registros y memoria institucional
- Fases de análisis de los requisitos con excesiva reserva que impida la transparencia en determinado proceso
- Fallas en el apoyo jurídico interno que generan interpretación subjetiva de las normas o reglamentos
- Factores externos de presión en temas regulados que pueden incidir en las decisiones institucionales
- Servidores con conflictos de interés en los temas sobre los cuales pueden incidir con su toma de decisiones
- Falta de inclusión de acuerdos de confidencialidad y manejo de información interna que facilita su divulgación y uso no autorizado de información privilegiada
- Falta de herramientas tecnológicas para la transmisión de datos e información entre procesos y a nivel externo
- Inexistencia de archivos contables
- Discrecionalidad para la toma de decisiones en grupos restringidos de servidores
- Ausencia de publicación de los procesos precontractuales, contractuales o postcontractuales en SECOP I y II
- Ausencia o debilidad de medidas y/o políticas para la identificación y manejo de conflictos de interés
- Ausencia de sistemas de información, que pueden facilitar el acceso a información y su posible manipulación o adulteración
- Otros. ¿Cuáles?

Fuente. Elaboración propia

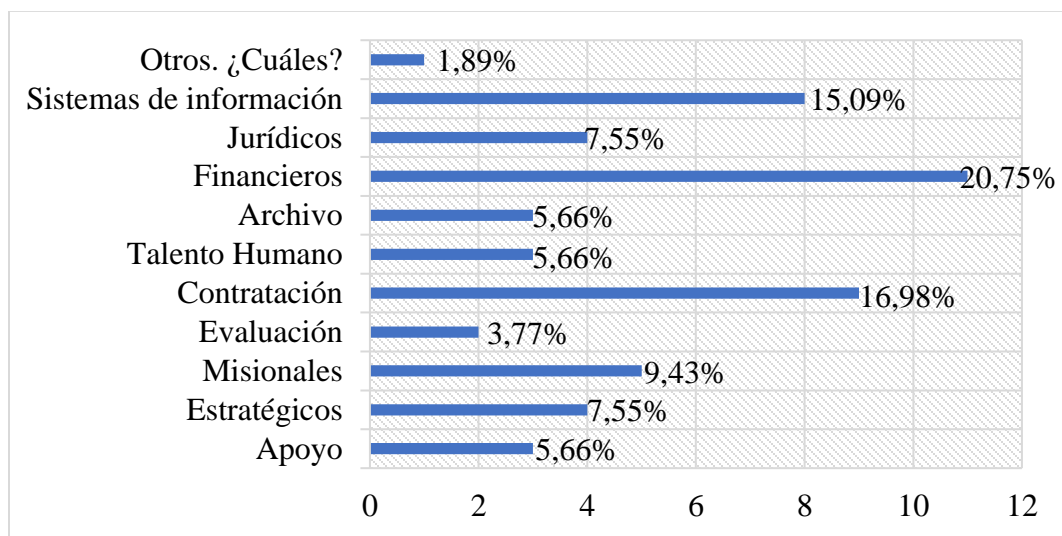
En cuanto a las causas que fueron analizadas para lograr la identificación adecuada de los riesgos de posibles actos de corrupción, 5 funcionarios expusieron que se tuvieron en cuenta los procesos que involucran trámites y manejo de dinero (33,33%), así mismo, 3 funcionarios

expusieron que la falta de inclusión de acuerdos de confidencialidad y manejo de información interna que facilita su divulgación y uso no autorizado de información privilegiada (20%), otros 3 funcionarios expusieron que los servidores con conflictos de interés en los temas sobre los cuales pueden incidir con su toma de decisiones (20%), 2 funcionarios más contestaron que las fases de análisis de los requisitos con excesiva reserva que impida la transparencia en determinado proceso (13,33%), 1 funcionario respondió que los arqueos de caja adelantados por personal no idóneo y sin la autoridad requerida (6,67%), y finalmente, la discrecionalidad para la gestión de trámites y servicios (6,67%).

Atendiendo a cada una de estas respuestas y según lo expuesto por Biderbost, et al., (2020), las principales causas que se lograron identificar con respecto a posibles hechos de corrupción tienen que ver en gran medida con los tramites y manejos de dinero, lo que facilita la aparición de posibles hechos de corrupción que de materializarse sería una mala imagen para las entidades en las cuales ocurrieran, lo que facilitaría el riesgo de actos que afectan la eficiencia de los procesos.

Figura 20

Procesos en los que se han identificado riesgos de corrupción



Fuente. Elaboración propia

Para el caso de la figura anterior, se le solicitó a los participantes que seleccionaran las respuestas que consideraran necesarias, es decir, que podrían responder más de una opción, lo que generó una totalidad de 53 respuestas en conjunto para esta interrogante. Teniendo en cuenta lo anterior, los procesos en los que se identificaron mayores riesgos de corrupción fueron los financieros con un total de 20,75% de las repuestas, seguido de los procesos de contratación con un 16,98%, además de los procesos que integran los sistemas de información con un 15,09%, así como los procesos misionales con un 9,43%, los procesos jurídicos y estratégicos con un 7,55% cada uno, los de talento humano y archivo con un 5,66% cada uno, y finalmente otros con un 1,89%.

Como se puede ver en las diferentes respuestas entregadas y evidenciadas en la figura anterior, y según lo expuesto por Galvis Ciro & Hincapié Vélez (2022), los mayores riesgos de corrupción se dan en los procesos en los que se involucra manejo de dinero como son los financieros y los de contratación, y en aquellos en los que se maneja información. En este orden de ideas, es necesario tener claros estos procesos para garantizar acciones tendientes a mitigar los riesgos que se puedan presentar.

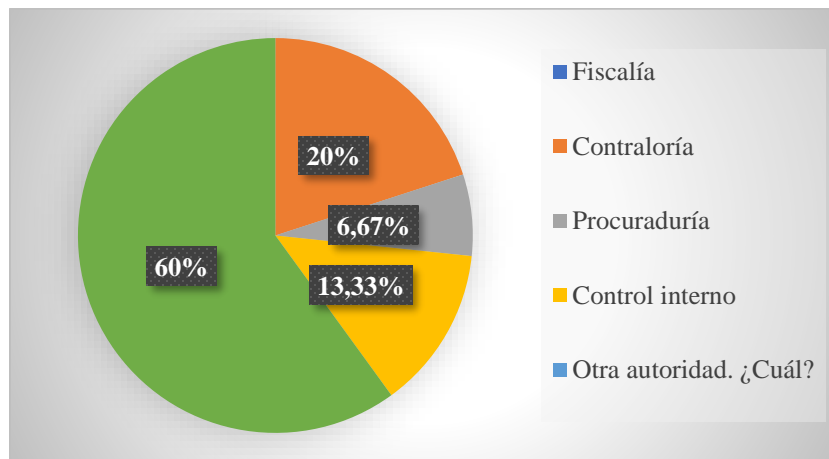
En cuatro a la siguiente pregunta, durante la presente vigencia, ¿cuántos riesgos de corrupción se materializaron?, cada una de las personas a las que se les aplicaron el formulario respondieron que, a pesar de que se han evidenciado riesgos, hasta el momento ninguno de ellos se ha logrado materializar. Este aspecto permite exponer que los procesos de control que se están desarrollando en la actualidad están cumpliendo con sus objetivos, ahora bien, el paso a seguir es impedir que aparezcan riesgos, lo que genera una imagen positiva de la organización.

En este orden de ideas, para lograr impedir que aparezcan riesgo es necesario establecer una serie de acciones preventivas, tal como lo propone Valencia Casallas, et al., (2020), los

cuales, se deben tratar desde la contratación del personal, en primera instancia, logrando el nombramiento en propiedad de todos los empleados de carrera, lo que garantiza la selección de los mismos a través de una serie de competencias de idoneidad para el cargo, posteriormente, es necesario mantener una serie de procesos de capacitación que mantengan a los empleados enfocados en sus obligaciones y les permita crecer laboralmente en la organización, además de adquirir las habilidades suficientes para cumplir sus funciones.

Figura 21

Entidades en las que se colocaron en conocimiento los riesgos de corrupción



Fuente. Elaboración propia

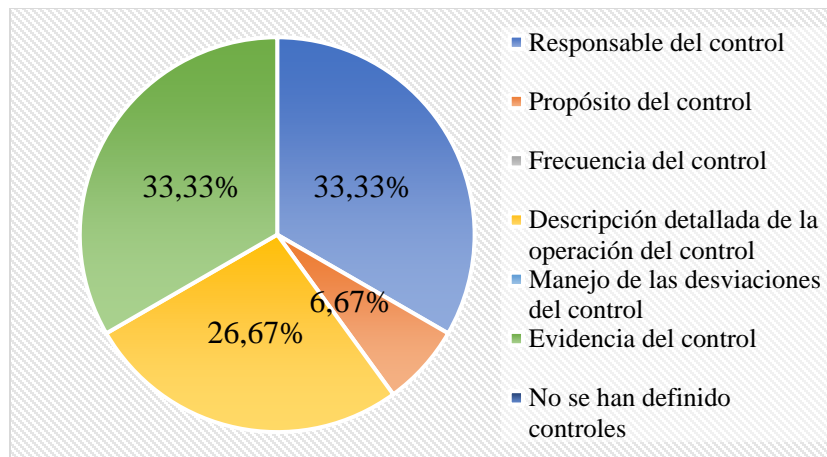
Teniendo en cuenta la pregunta anterior, 9 de los funcionarios a los que se les aplicó el formulario expusieron que, no se colocó en conocimiento de ninguna entidad el riesgo de corrupción que se presentó (60%), por otro lado, 3 de los funcionarios expusieron que se colocó en conocimiento a la Contraloría (20%), otros 2 funcionarios que se procedió a colocar en conocimiento de la OCI (13,33%), y finalmente, 1 funcionario expuso que se colocó en conocimiento de la Procuraduría. Atendiendo a lo anterior, es necesario partir de que, se requiere que cada uno de los hechos de corrupción que se presenten en la gobernación de Córdoba sean

puestos en conocimiento de las autoridades pertinentes, independientemente que tan importante o no sea el hecho.

De lo anterior, y según lo expuesto por Pantoja (2022), en Colombia, existen una serie de entidades que se encargan de ejercer el control de cualquier tipo de hechos, además de investigar y sancionar los mismo, por este motivo, es necesario que, ante cualquier hecho de corrupción que se presente en la gobernación de Córdoba, este sea reportado ante la entidad correspondiente, lo que permitirá evidenciar el compromiso de la entidad y de sus funcionarios por establecer un actuar adecuado a las normas y las leyes que rigen al sector público.

Figura 22

Controles definidos por la entidad



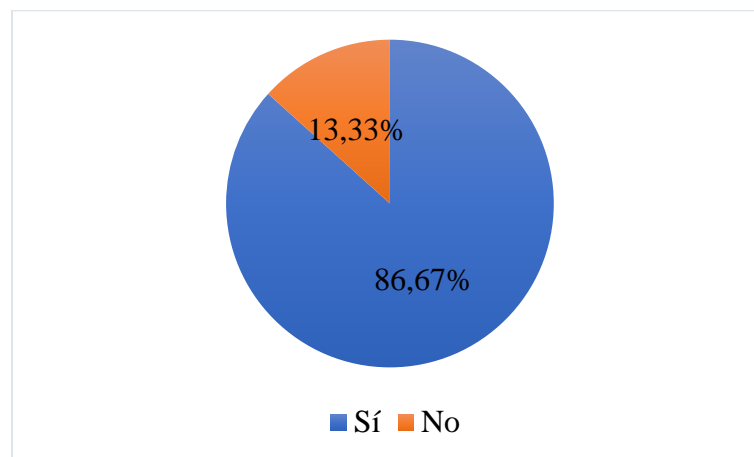
Fuente. Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la figura anterior, en la actualidad, se han definido una serie de controles por parte de la entidad, de las cuales, según 5 funcionarios, los más utilizados para mitigar los riesgos son las evidencias de control (33,33%), así mismo, otros 5 funcionarios expusieron que son los responsables del control (33,33%), por otro lado, 4 de los funcionarios expusieron que son las descripciones detalladas de las operaciones de control (26,67%), finalmente, 1 funcionario expuso que son los propósitos de control (6,67%).

Atendiendo a lo anterior, y partiendo de lo expuesto por Pantoja Barrios (2022), el cual, expone que, los organismos de control que posee el Estado son los encargados de recibir cualquier tipo de denuncia de hechos de corrupción y tomar las medidas pertinentes para que estas no continúen llevándose a cabo. Ahora bien, desde la OCI se deben establecer una serie de controles aplicables a la gobernación de Córdoba para lograr contrarrestar cualquier tipo de hecho que atente en contra de los intereses de la entidad y de la ciudadanía que es la más interesada en obtener procesos eficientes por parte de las entidades públicas.

Figura 23

Planes para el fortalecimiento de los controles



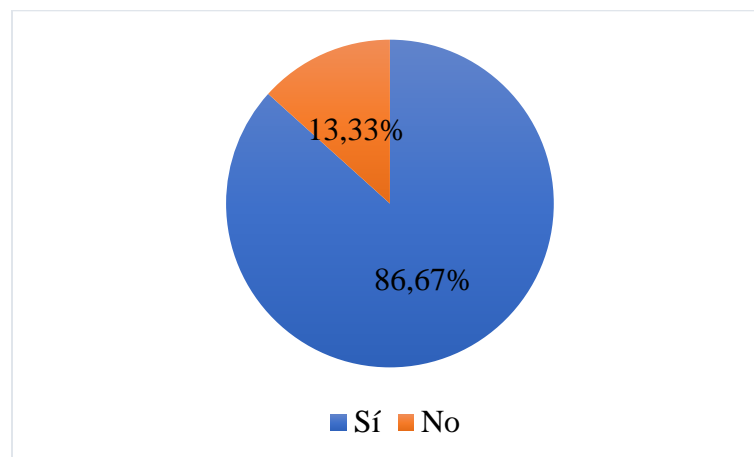
Fuente. Elaboración propia

En la actualidad, de los 15 funcionarios que respondieron el formulario, 13 exponen que sí se han establecido planes de fortalecimiento de los controles (86,67%), por otro lado, los 2 funcionarios restantes expusieron que no (13,33%). Atendiendo lo anterior, los planes de fortalecimiento de los controles se han desarrollado a través de estrategias de recolección de información, adicional a lo anterior, se han generado tendencias que se enfocaron en el análisis de hechos que se han evidenciado con respecto a hechos de posible corrupción que se puedan presentar.

Ahora bien, según lo expuesto por Valencia, et al., (2020), el fortalecimiento de los planes anticorrupción se da a través de un proceso de análisis que conlleva a una toma de decisiones precisa acerca de las necesidades de cambio en los procesos de control para garantizar el mejoramiento continuo. Ahora bien, para la entidad es fundamental el establecimiento de planes de mejoramiento y fortalecimiento de los controles, los cuales, se deben realizar en cada uno de los procesos, sobre todo en aquellos en los que se evidencia una mayor probabilidad de riesgo como son los procesos en los que se maneja dinero, contratación e información en las ET.

Figura 24

Ajuste del mapa de riesgos



Fuente. Elaboración propia

Para finalizar con el análisis de la política de lucha contra la corrupción, se indagó si la entidad realizó ajustes al mapa de riesgos de corrupción como respuesta a la materialización de estos eventos. De acuerdo con los resultados obtenidos, 13 funcionarios (86,67%) afirmaron que sí se implementaron modificaciones, mientras que 2 funcionarios (13,33%) indicaron que no se realizaron cambios en dicho instrumento. Estos ajustes al mapa de riesgos fueron desarrollados con el propósito de fortalecer su efectividad, permitiendo una identificación más precisa de los factores de riesgo y la adopción de estrategias preventivas que minimicen la posibilidad de

hechos de corrupción dentro de la entidad. La actualización de este instrumento es fundamental para garantizar la integridad institucional, ya que posibilita la adaptación de las medidas de control a los cambios en el entorno y a las nuevas amenazas que puedan surgir.

Además, la revisión y mejora del mapa de riesgos de corrupción reflejan el compromiso de la entidad con la transparencia y la gestión eficiente de los recursos públicos. A través de estos ajustes, se busca consolidar una cultura organizacional basada en la ética, el control preventivo y la responsabilidad en la toma de decisiones. Asimismo, estos cambios permiten fortalecer los mecanismos de monitoreo y seguimiento, asegurando que las dependencias y procesos internos operen bajo principios de legalidad y eficiencia. En este contexto, es crucial que la entidad continúe promoviendo una evaluación periódica del mapa de riesgos, involucrando a todos los actores clave en la identificación de nuevas vulnerabilidades y en la implementación de acciones correctivas oportunas. De esta manera, se podrá garantizar una lucha efectiva contra la corrupción, reduciendo al máximo la posibilidad de irregularidades y promoviendo un ambiente institucional basado en la confianza y la rendición de cuentas.

Atendiendo a lo anterior, y según el trabajo desarrollado por Lizarzaburu et al., (2019), el ajuste de los mapas de riesgo permite tener claro cada uno de los aspectos para lograr identificar cualquier tipo de hecho tendiente a generar un acto de corrupción en la entidad. Para lo cual, es necesario establecer procesos de recolección de información que le permita a las personas encargadas de su diseño y ajuste tomar decisiones adecuada partiendo de las necesidades de la organización y de cada uno de los hechos o acontecimientos que se han presentado, es decir, los procesos de reajuste se deben dar a partir de sucesos claros percibidos y a los cuales se les quiere dar una solución acorde y que repercuta en el mejoramiento de las problemáticas que se puedan presentar.

Matriz Comparativa: Política de Lucha contra la Corrupción

Tabla 2

Matriz comparativa: política de lucha contra la corrupción

Aspecto	Detalles	Fuente/Teoría
Desarrollo del Plan Anticorrupción	80% de los funcionarios confirmaron la elaboración del plan anticorrupción en la gobernación de Córdoba, mientras que el 20% no lo tiene claro.	Según Mantilla (2003), este sugiere que esta falta de claridad podría estar vinculada a deficiencias en los sistemas de información y comunicación, así como en las actividades de monitoreo y supervisión dentro del SCI.
Iniciativas, Estrategias y Mecanismos	80% de los funcionarios indicaron que se integraron iniciativas y estrategias clave, como la Capacitación en ética, la creación de un canal de denuncias y auditorías internas regulares.	Para Valencia et al. (2020), ellos destacan la importancia de estas acciones para promover la formación preventiva contra la corrupción, aunque subrayan que a menudo se implementan de manera reactiva y no preventiva, lo que limita su efectividad.
Consultas para la Elaboración del Plan	60% de los funcionarios señalaron que se consultó a servidores públicos, 13.33% a órganos de control, y 26.67% a contratistas,	Según Pardo y Bonilla (2023), ellos sugieren que un enfoque de gobierno abierto, que promueve la transparencia y la participación ciudadana, es crucial para

	veedores, y otras organizaciones de la sociedad civil.	la elaboración de planes anticorrupción efectivos que reflejen las necesidades y realidades del entorno, logrando aportar al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en la organización.
Mecanismos de Divulgación del Plan	100% de los funcionarios indicaron que el sitio web de la entidad es el principal medio utilizado para divulgar el plan anticorrupción.	Para Vera Martínez (2018), se sostiene que, la divulgación a través de TICs es parte de las estrategias de gobierno abierto, facilitando la transparencia y el acceso de la ciudadanía a la información relevante sobre la gestión pública.
Componentes Principales del Plan	66.67% identifican el mapa de riesgos de corrupción como el componente principal, mientras que el 33.33% resalta otros componentes como la racionalización de trámites, rendición de cuentas, transparencia y servicio al ciudadano.	Según Valencia Casallas et al. (2020) argumentan que un plan anticorrupción efectivo debe basarse en un proceso sistemático de recolección de información y en la participación de actores internos y externos para asegurar la eficiencia y efectividad en la gestión lo que posibilita la consolidación de un ambiente público adecuado a las necesidades de los ciudadanos.

Identificación de Riesgos de Corrupción	Se identificaron factores internos y externos, con énfasis en los procesos que involucran manejo de dinero, falta de controles, y fallas éticas.	Para Biderbost et al. (2020) resaltan que la identificación efectiva de riesgos de corrupción requiere un análisis profundo de las actividades internas y la integridad pública, así como de presiones externas que puedan influir en las decisiones.
Procesos de Gestión de Riesgos Identificados	Los riesgos se identificaron mayormente en procesos financieros (20.75%), contratación (16.98%), y sistemas de información (15.09%).	Según Galvis Ciro & Hincapié Vélez (2022), destacan la importancia de identificar y mitigar riesgos en procesos clave, como financieros y de contratación, para prevenir actos de corrupción que puedan afectar la eficiencia de la gestión pública.
Reportes de Riesgos a Entidades de Control	60% de los funcionarios no reportaron riesgos de corrupción a ninguna entidad, mientras que el resto informó a la contraloría, OCI, o procuraduría.	Para Pantoja (2022), se subraya la necesidad de reportar todos los hechos de corrupción a las autoridades pertinentes para garantizar un cumplimiento adecuado de las normativas y reforzar el compromiso institucional con la transparencia y legalidad.

Nota. Esta matriz comparativa proporciona una visión estructurada de los diversos aspectos relacionados con Política de Lucha contra la Corrupción

Teniendo en cuenta las características de la presente investigación y la temática propuesta para la misma, se les preguntó a tres funcionarios pertenecientes a la OCI sobre: ¿Cómo se recolecta la información para los procesos de ajuste en la gestión de riesgos de corrupción en su departamento, y cómo aseguran que los ajustes respondan efectivamente a los eventos identificados? Atendiendo esta interrogante y a sus conocimientos y experiencia, los funcionarios respondieron lo siguiente:

- **Funcionario 1:** “En nuestro departamento, la recolección de información se realiza a través de auditorías internas y reportes de incidentes proporcionados por los empleados. Una vez recolectada, esta información se analiza en reuniones mensuales donde se discuten tendencias y casos específicos. Basamos nuestros ajustes en estos análisis, asegurando que respondan a necesidades reales y eventos específicos. Sin embargo, a veces la respuesta no es tan rápida como debería, debido a la demora en la recopilación de datos completos que se solicitan”.
- **Funcionario 2:** “Utilizamos un sistema integrado de gestión que recoge automáticamente información de diversas fuentes, incluyendo quejas de ciudadanos y observaciones de los supervisores. Esta plataforma nos permite tener una visión actualizada y precisa de los riesgos, lo que facilita realizar ajustes proactivos. Nuestros ajustes son generalmente efectivos porque están basados en datos en tiempo real, aunque en ocasiones, la sobrecarga de información puede retrasar la toma de decisiones”.
- **Funcionario 3:** “La recolección de información en nuestro departamento se apoya fuertemente en feedback directo de los empleados a través de encuestas y entrevistas estructuradas. Aunque este método asegura que los ajustes son pertinentes y bien dirigidos, reconocemos que la limitada periodicidad con que se realiza puede no capturar todos los

eventos relevantes. Esto a veces impide que los ajustes sean tan oportunos o completos como sería ideal”.

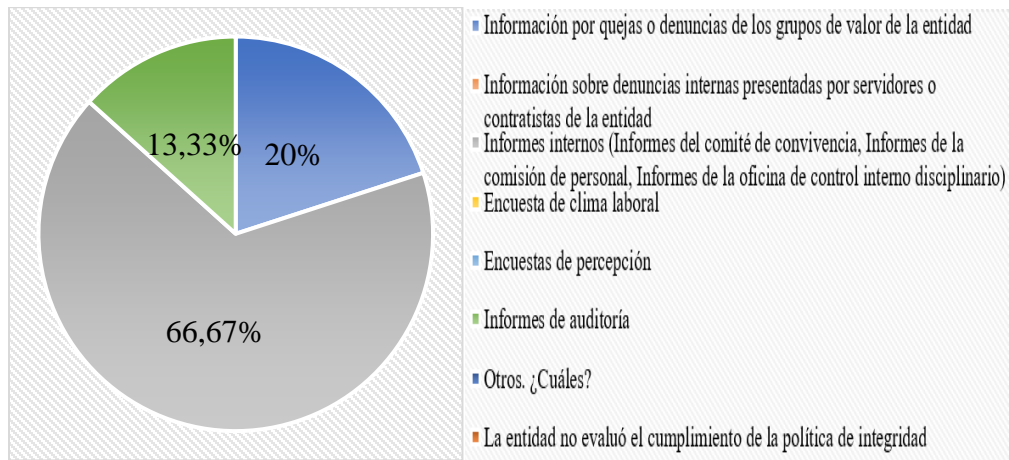
Política Control Interno – CI

En cuanto a las políticas de control interno en las organizaciones públicas, estas tienen como objetivo contribuir con el desarrollo de una estructura de control que permita la integración de los procesos de gestión que posibiliten los elementos necesarios para implementar el SCI, para lo cual, es necesario establecer un modelo que tenga la capacidad de determinar las directrices que garanticen el cumplimiento de los principios autogestión, autorregulación y autocontrol. Este tipo de políticas promueven el mejoramiento continuo en las organizaciones, por este motivo es necesario establecer acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación del mismo, lo que garantiza un impacto positivo en el desarrollo de las diferentes actividades y servicios que la Gobernación de Córdoba le presta a la ciudadanía para garantizarles una mejor calidad de vida a los mismos.

Ahora bien, la política de control interno según lo expuesto por Grajales Gaviria, Giraldo Pérez, Castellanos Polo, & Cano Bedoya (2022), los cuales, exponen que, las políticas de control interno es un aspecto con el que se busca mejorar la gestión de las organizaciones, así mismo, apunta a optimizar el uso de recursos y proteger los activos, su buen funcionamiento ayuda al logro de los objetivos y aplica para todas las compañías sin distinción del sector, objeto o tamaño empresarial. Ahora bien, el CI es un proceso que le permite a las organizaciones públicas cumplir con sus objetivo y metas. Atendiendo las disposiciones referentes a la política de CI, los funcionarios a los que se les aplicó el formulario FURAG desarrollado para la presente investigación respondieron lo siguiente:

Figura 25

Evaluación de la política de integridad



Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta la figura anterior, dentro de los procesos de evaluación de la política de integridad, la entidad en el marco del comité institucional de coordinación de control interno se analizó desde diferentes aspectos, de los cuales, 10 funcionarios (66,67%) expusieron los procesos de evaluación de esta política se desarrollaron en el marco de los informes internos, por otro lado, 3 funcionarios (20%) expusieron que el proceso de evaluación se dio desde la información recolectada a través de quejas o denuncias de los diferentes grupos de valor de la entidad, finalmente, 2 funcionarios (13,33%) expusieron que los procesos de evaluación se dieron desde los informes de las auditorías.

Atendiendo lo anterior, y según lo expuesto por De Bona (2022), la política de integridad se desarrolla con el objetivo de reforzar la confianza de la ciudadanía y la legitimidad de las instituciones, además de fortalecer la democracia, estimular la rendición de cuentas y combatir la corrupción en las entidades públicas. En este orden de ideas, las entidades públicas crean políticas y sistemas de integridad para fortalecer la democracia y la credibilidad de las instituciones. Ahora bien, las políticas de integridad van más allá del control de la corrupción.

Matriz Comparativa: Política de Control Interno

Tabla 3

Matriz comparativa: política de control interno

Aspecto	Detalles	Fuente/Teoría
Objetivo de la Política de Control Interno	Establecer una estructura de control que permita la integración de procesos de gestión y garantice los principios de autogestión, autorregulación y autocontrol.	Grajales et al., (2022) subrayan que estas políticas optimizan el uso de recursos, protegen los activos y aseguran el logro de los objetivos organizacionales.
Evaluación de la Política de Integridad	66,67% de los funcionarios indican que la evaluación de la política de integridad se realiza a través de informes internos, como los del comité de convivencia, comisión de personal, y OCI.	De Bona (2022) señala que las políticas de integridad refuerzan la confianza pública y la legitimidad de las instituciones, estimulando la rendición de cuentas y combatiendo la corrupción que se presenta.
	20% de los funcionarios mencionan que la evaluación se basa en quejas o denuncias de grupos de valor.	Estas evaluaciones contribuyen al fortalecimiento de la democracia y la eficiencia pública, además de fomentar la ética y la gobernanza.

	13,33% reportan que la evaluación se da a través de auditorías.	Las auditorías son esenciales para una evaluación independiente de los controles internos, asegurando que las políticas se implementen de manera efectiva y eficiente.
Propósito de la Política de Integridad	Fomentar la rectitud ética, el interés público, y la buena gobernanza, además de minimizar los riesgos de desvíos éticos y conductuales en las entidades públicas.	La política de integridad es un conjunto de estrategias e instrumentos que, implementados de manera sistemática, buscan reducir la corrupción y aumentar la confianza pública.
Implementación de la Política	La política de control interno debe incluir acciones, métodos y procedimientos para gestionar y prevenir riesgos, así como mecanismos de evaluación continua.	De Bona (2022) y Grajales Gaviria et al. (2022) indican que un control interno eficaz es vital para proteger los activos, asegurar la eficiencia operativa, y cumplir con las metas organizacionales.
Impacto en la Organización	Las políticas de control interno bien implementadas ayudan a las organizaciones públicas a cumplir sus objetivos y mejorar su desempeño global.	La correcta implementación de estas políticas tiene un efecto directo en la optimización de recursos y el cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que resulta en una mayor eficiencia y eficacia en la gestión pública.

Nota. Esta matriz presenta una visión estructurada de los aspectos más relevantes de la Política de Control Interno en la Gobernación de Córdoba

Una política pública de integridad y anticorrupción se puede conceptualizar como un conjunto de estrategias e instrumentos que se interrelacionan con el objetivo de minimizar los riesgos de desvíos éticos y de conducta, las cual, se implementan en etapas que se articulan de forma sistemática y multidimensional, lo que busca la obtención de resultados positivos para reducir la corrupción, fomentar el desarrollo moral e incrementar la confianza pública.

Beneficios de la TGC dentro de los Procesos Desarrollados por la OCI de la Gobernación de Córdoba

En primera medida, es necesario retomar las palabra de Mantilla (2003), el cual, expone que, la TGC tiene como objetivo conocer cada uno de los componentes que hacen parte del SCI en una organización, sin importar si esta es pública o privada, atendiendo aspectos como el entorno de control (aseguramiento de las condiciones mínimas para el ejercicio del control interno), la evaluación de los riesgos (contribuye a evitar las posibilidades de materialización de los riesgos), las actividades de control (establecimiento de mecanismos para dar tratamiento a los riesgos, los sistemas de información y comunicación), verificar que la información y la comunicación sean efectivas para una adecuada operación en la entidad, y finalmente, las actividades de monitoreo y supervisión (procesos de autoevaluación y evaluación independiente). Cada uno de estos aspectos tiene como principal eje de actuación el cumplimiento de los objetivos institucionales y cumplimiento normativo de la organización.

Adicional a lo anterior, la TCG permite que las organizaciones puedan contemplar la probabilidad de fraude que se puede presentar en su interior, logrando que se consoliden estrategias que permitan la minimización de su ocurrencia. Esta teoría permite contribuir a la implementación de los componentes de un SCI efectivo, con el propósito de generar beneficios a las entidades, tales como la reducción de las probabilidades de riesgos de fraude o error, y

aportar al cumplimiento de los objetivos institucionales y aseguramiento del cumplimiento normativo.

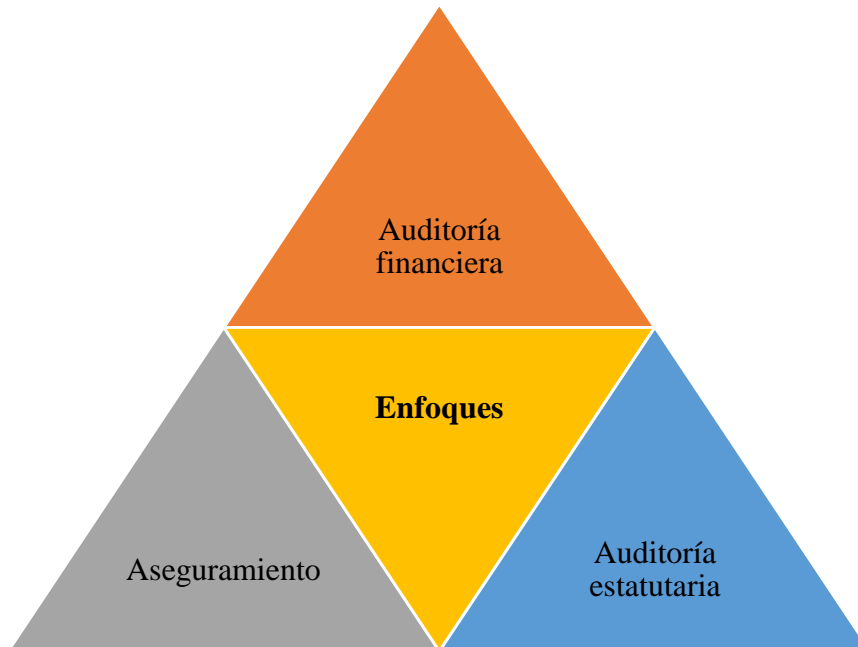
Ahora bien, el principal aporte que entrega la TGC a los procesos que se desarrollan por parte de la OCI, es la consolidación del SCI, el cual, contribuye a nivel organizacional respecto a la gobernación de Córdoba a lo siguiente:

- Se mejora la calidad de los servicios que la entidad le presta a la ciudadanía y los resultados de los mismos.
- Se disminuyen los tiempos de operación y se asegura una mayor efectividad de los procesos.
- Se reduce la dependencia de los funcionarios públicos para mejorar cada uno de los procesos que se ejecutan.
- Se reducen los costos de operatividad de la entidad lo que garantiza una mayor eficiencia de los recursos.

Por otro lado, desde una postura crítico analítica se debe abordar una discusión académica acerca de las prácticas sociales de control y la evaluación en las organizaciones, logrando iniciar desde la crítica de los enfoques de evaluación que se han desarrollado en la perspectiva de evolución de las organizaciones públicas. Así mismo, este análisis crítico permite mostrar cómo se han evidenciado acciones enfocadas en el aseguramiento, el establecimiento de procesos de trabajo coherentes que permiten emitir informes desde un criterio establecido desde las necesidades que se pueden presentar a nivel de las organizaciones. Con la integración de la TCG dentro de los procesos desarrollados en la OCI se generan una serie de beneficios que permiten mejorar las condiciones de los actores, los cuales, se dan desde diferentes enfoques de esta teoría, entre los que se tienen los siguientes:

Figura 26

Enfoques aplicados a la gestión pública por parte de la TGC



Fuente. (Franco Ruiz, 2020)

Teniendo en cuenta la figura anterior, cada uno de estos enfoques presenta una serie de particularidades que le aportan a los procesos que se desarrollan por parte de la OCI, generando beneficios importantes para la gobernación de Córdoba. En este orden de ideas, cada uno de los enfoque trata de lo siguiente:

- La auditoría financiera es un proceso sistemático y estructurado mediante el cual un auditor independiente examina los estados financieros de la organización para determinar si estos reflejan de manera fiel y razonable su situación financiera.
- La auditoría estatutaria es un tipo de auditoría obligatoria que se realiza en cumplimiento de requisitos legales o regulatorios establecidos en la legislación. Este tipo de auditoría busca garantizar que la entidad cumpla con las normativas contables, fiscales y corporativas aplicables, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas.

Matriz Comparativa: Beneficios de la TGC en la OCI de la Gobernación de Córdoba

Tabla 4

Matriz comparativa: beneficios de la TGC en la OCI de la gobernación de Córdoba

Aspecto	Detalles	Fuente/Teoría
Componentes del SCI según la TGC	<p>Entorno de Control: Asegura las condiciones mínimas para el control interno.</p> <p>Evaluación de Riesgos: Evita la materialización de riesgos.</p> <p>Actividades de Control: Establecen mecanismos para gestionar riesgos.</p> <p>Sistemas de Información y Comunicación: Verifica la efectividad de la información y comunicación.</p> <p>Monitoreo y Supervisión: Incluye procesos de autoevaluación y evaluación independiente para promover el mejoramiento continuo.</p>	<p>Mantilla (2003), define estos componentes como fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales y el cumplimiento normativo en las organizaciones, ya sean públicas o privadas.</p>

<p>Contribución de la TGC a la OCI</p>	<p>Mejora en la calidad de los servicios: Optimiza la prestación de servicios a la ciudadanía. Reducción en los tiempos de operación: Asegura una mayor efectividad en los procesos. Disminución de la dependencia de funcionarios públicos: Mejora la eficiencia interna. Reducción de costos operativos: Hace los procesos más eficientes y reduce gastos.</p>	<p>La implementación del SCI bajo la TGC permite una mejora significativa en la gestión organizacional, facilitando el cumplimiento de objetivos y la reducción de riesgos de fraude o error, según Mantilla (2003).</p>
<p>Mitigación del fraude y error</p>	<p>Probabilidad de Fraude: La TGC permite a la organización contemplar y minimizar los riesgos de fraude. Estrategias de Minimización: Contribuye a la creación de estrategias que reducen la</p>	<p>La TGC ayuda a las organizaciones a establecer mecanismos de control interno robustos que minimicen los riesgos de fraude y aseguren el cumplimiento de normativas y</p>

	ocurrencia de fraude o errores significativos dentro de la organización.	objetivos institucionales (Mantilla, 2003).
Perspectiva crítica y analítica	<p>Discusión Académica: Aborda las prácticas sociales de control y evaluación en las organizaciones públicas.</p> <p>Evaluación desde Necesidades: Permite emitir informes basados en las necesidades específicas de la organización, asegurando coherencia en los procesos de trabajo.</p>	<p>La TGC no solo se enfoca en la estructura del SCI, sino que también promueve un análisis crítico de los enfoques de evaluación para asegurar que estos estén alineados con las necesidades y objetivos de la organización (Mantilla, 2003).</p>
Enfoques aplicados a la gestión pública	<p>Mejora en la Gobernanza: Aplica la TGC para fortalecer los procesos de control interno y la gobernanza dentro de la Gobernación de Córdoba.</p> <p>Resultados Positivos: Garantiza una mayor efectividad en la gestión pública, reduciendo costos y mejorando la eficiencia operativa.</p>	<p>La TGC aplicada a la gestión pública permite la integración de procesos que optimizan la gobernanza y el uso eficiente de los recursos, asegurando el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales (Mantilla, 2003).</p>

Nota. Esta matriz ofrece una visión estructurada de los beneficios de la TGC en los procesos de la OCI

Enfoque de la Auditoría Financiera

Desde los procesos de auditoría financiera su principal aporte tanto a la organización como a la ciudadanía se da desde el establecimiento de los procesos de rendición de cuentas, los cuales, son considerados una estrategia que se ha ido fortaleciendo por parte del gobierno nacional desde abril de 2010, y que ha ido implementando en cada uno de los entes territoriales (municipios y gobernaciones), con la cual, se ha logrado consolidar una metodología única en la que se promueve la coordinación interinstitucional y la participación ciudadana en la toma de decisiones que se desarrolla a nivel público, generando un proceso de interacción más constante y eficiente entre el Estado que presta los servicios y la ciudadanía que se beneficia de ellos.

Ante el aporte de la academia y la TGC a los procesos públicos, el Estado colombiano creó la Comisión Intersectorial, la cual, es una entidad que se encarga de liderar el proceso de implementación de la política de rendición de cuentas que en la actualidad se encuentra en curso. Así mismo, el gobierno colombiano se encuentra trabajando en la reglamentación de la rendición de cuentas mediante el proyecto de Ley denominado “Estatuto de Participación Ciudadana”, el cual, genera resultados adecuados de los procesos que se establecen para prestar los servicios a la ciudadanía en general (Acevedo Alonso & Ariza Buenaventura, 2021).

En este orden de ideas, el proceso de rendición de cuentas, se puede entender cómo la obligación que poseen las entidades de las diferentes ramas del poder público (ejecutiva, legislativa, y judicial), así como de los servidores públicos del orden nacional y territorial, de informar, dialogar y dar respuesta clara, concreta y eficaz a las peticiones y necesidades de los actores interesados, entre los que se tiene a la ciudadanía, las organizaciones, y los grupos de valor, acerca de la gestión que cada uno de ellos ha desarrollado con el objetivo de realizar las acciones estatales que se enfocan en la salvaguardia de los derechos.

El Estado colombiano configuro el Manual Único de Rendición de Cuentas – MURC, el cual, parte de un enfoque de los derechos humanos, la paz y la atención ciudadana, siendo este una guía que posee las orientaciones y lineamientos metodológicos para el establecimiento adecuado de los procesos de rendición de cuentas (Lerner, 2021). Para la aplicación de este manual y su articulación fueron encargadas las oficinas de planeación, las cuales, deben desarrollar las estrategias para la rendición de cuentas mediante la consolidación del Plan Anticorrupción y las estrategias tendientes a la atención de la ciudadanía. La responsabilidad en el establecimiento de los espacios destinados para promover el dialogo entre las partes está a cargo de cada entidad y de las necesidades que esta posea a la hora de realizar sus actividades.

En este orden de ideas, antes de promover el desarrollo de las estrategias, es necesario realizar la identificación del nivel de desarrollo que posee cada una de las entidades respecto de la rendición de cuentas. Partiendo de la evolución que posee cada entidad, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Inicial: entidades que acaban de iniciar la aplicación de los procesos de rendición de cuentas y sus experiencias son mínimas, además no cuentan con la información suficiente.
- Consolidación: entidades que poseen cierta experiencia con respecto a la rendición de cuentas y quieren continuar con el fortalecimiento y el mejoramiento continuo de sus procesos.
- Perfeccionamiento: entidades que han certificado sus procesos y están buscando perfeccionar sus estrategias de rendición de cuentas para establecer una mejor imagen de su gestión ante los diferentes actores que de una u otra manera se involucran e interactúan con ellos.

Matriz Comparativa: Enfoque de la Auditoría Financiera y Rendición de Cuentas

Tabla 5

Matriz comparativa: enfoque de la auditoría financiera y rendición de cuentas

Aspecto	Detalles	Fuente/Teoría
Objetivo de la Auditoría Financiera	Establecimiento de procesos de rendición de cuentas que fortalecen la transparencia y la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas. Promoción de la coordinación interinstitucional y la interacción Estado – Ciudadanía.	La auditoría financiera, desde la perspectiva de la TGC, garantiza que los procesos de rendición de cuentas estén alineados con los principios de control interno y la transparencia, promoviendo una interacción constante y eficiente entre el Estado y la ciudadanía (Mantilla, 2003).
Comisión Intersectorial de Participación Ciudadana	Creación de la Comisión Intersectorial y como ente líder en la implementación de la política de rendición de cuentas. Desarrollo del proyecto de Ley “Estatuto de Participación Ciudadana”.	La TGC apoya la implementación de políticas de rendición de cuentas al proporcionar un marco para evaluar y gestionar los riesgos asociados, garantizando que las políticas implementadas sean efectivas y alineadas con las necesidades de la sociedad (Acevedo Alonso & Ariza Buenaventura, 2021).

Manual Único de Rendición de Cuentas (MURC)	Enfoque basado en derechos humanos, paz y atención ciudadana. Orienta metodológicamente los procesos de rendición de cuentas a través de las oficinas de planeación.	El MURC, alineado con la TGC, asegura que los procesos de rendición de cuentas se desarrollen bajo un enfoque sistemático y coherente, garantizando que las oficinas de planeación implementen estrategias que promuevan la transparencia y la participación ciudadana (Lerner, 2021).
Clasificación de Entidades por Nivel de Desarrollo	Inicial: Consolidación: Perfeccionamiento	La TGC ofrece un marco para que las entidades, independientemente de su nivel de desarrollo, mejoren continuamente sus procesos de rendición de cuentas a través de auditorías financieras (Mantilla, 2003; Lerner, 2021).
Impacto de la Auditoría Financiera desde la TGC	Transparencia Interacción Estado – Ciudadanía Asegura que la interacción sea efectiva y continua, promoviendo una mejor gestión pública.	Desde la TGC, la auditoría financiera es clave para asegurar que las políticas de rendición de cuentas y participación ciudadana estén correctamente implementadas, lo que resulta en un Estado más cercano y en sintonía con las necesidades de la sociedad (Mantilla, 2003; Acevedo Alonso & Ariza Buenaventura, 2021).

Nota. Esta matriz proporciona una visión estructurada de cómo el enfoque de la auditoría financiera, basado en la TGC

Ahora bien, desde la TGC y su enfoque de las auditorías financieras, se aporta al Estado colombiano una serie de parámetros que conllevan a generar un entorno de rendición de cuentas que asegura una interacción más pertinente entre el sector público y la ciudadanía, donde la teoría contribuye con la generación de un Estado más cercano a la sociedad.

Enfoque del Aseguramiento

El enfoque del aseguramiento apunta directamente a los procesos de control interno en el contexto de la gestión pública, el cual, es definido como un sistema involucra un esquema organizacional que permite la integración de una gran variabilidad de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que son adquiridos por una entidad, con el fin de procurar que las actividades y cualquier tipo de acción, así como la administración de la información y los recursos, sean ejecutados siguiendo las normativas establecidas constitucionalmente y por obvias razones, sean legalmente vigentes dentro del marco de políticas trazadas (Jácome Delgado, 2022).

En análisis de a lo anteriormente expuesto, el control interno dentro del contexto de gestión pública es una disciplina que permite observar y controlar los movimientos de los actores que intervienen en el SCI, asociando esto a tener la responsabilidad de garantizar que todo se cumpla bajo el marco legal y direccionado a los objetivos previstos. En este sentido, es claro que resulta de gran importancia el SCI, puesto que sin este el escenario podría ser bastante diferente.

Según Vega de la Cruz, Pérez Pravia, Nieves Julbe, (2017), en un estudio reciente concluye que es importante porque permite evaluar y diagnosticar el sistema de control interno mediante el cual se deben proponer las disposiciones, normas internas y lineamientos en todas las organizaciones. También es importante porque proporciona una garantía razonable del logro de objetivos institucionales, reduciendo posibles fraudes o errores de los fondos del Estado.

Matriz Comparativa: Enfoque del Aseguramiento en el CI y Gestión Pública

Tabla 6

Matriz comparativa: enfoque del aseguramiento en el CI y gestión pública

Aspecto	Detalles	Fuente/Teoría
Definición de CI	Es un sistema que involucra un esquema organizacional integrado por planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación. Asegura que las actividades y administración de recursos se realicen según las normativas constitucionales y legales.	Jácome Delgado (2022) define el control interno como un sistema que garantiza que todas las acciones dentro de una entidad sigan las normativas establecidas, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales.
Importancia del Control Interno en la Gestión Pública	Permite observar y controlar los movimientos de los actores que intervienen en el SCI. Garantiza que todas las actividades se cumplan bajo el marco legal, orientadas a los objetivos previstos.	Vega de la Cruz, Pérez Pravia, y Nieves Julbe (2017) subrayan la importancia del control interno para diagnosticar y evaluar su sistema, asegurando la reducción de fraudes y errores y garantizando el logro de los objetivos institucionales.

Principios Clave del Control Interno	<p>Autocontrol: Evaluación y control del trabajo propio, identificación de desviaciones, aplicación de acciones correctivas y mejoras en los procesos.</p> <p>Autorregulación: Promulgación de valores, principios y conductas éticas, armonización de leyes y normas, y establecimiento de políticas y controles.</p> <p>Autogestión: Establecimiento de compromisos con la integridad y los valores éticos, seguimiento y evaluación continua, y definición de responsabilidades.</p>	<p>Santillana González (2015) destaca que estos principios son fundamentales para asegurar que el control interno sea efectivo y esté alineado con los objetivos institucionales, promoviendo una gestión pública eficiente y ética.</p>
Beneficios del Enfoque de Aseguramiento	<p>Garantía Razonable: Proporciona una garantía razonable del logro de los objetivos institucionales.</p> <p>Reducción de Riesgos: Minimiza los riesgos de fraudes y errores en la administración de los fondos del Estado.</p> <p>Estructura Fundamental: Respaldar el buen funcionamiento de la organización, contribuyendo a una mejor sociedad.</p>	<p>El enfoque de aseguramiento dentro del control interno es esencial para crear un entorno organizacional sólido, donde la transparencia, la eficiencia y la efectividad son priorizadas, asegurando así el éxito a largo plazo de la organización pública (Santillana González, 2015; Vega de la Cruz et al., 2017).</p>

Nota. Esta matriz presenta una visión estructurada de cómo el enfoque del aseguramiento contribuye al CI y la gestión pública

Por otra parte, pese a su inmensurable trabajo, no es de extrañar la existencia de principios y elementos clave que el control interno debe tener, por lo que según la plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia, refiere en su artículo que los principios clave son: en primera instancia el autocontrol; que se caracteriza por la evaluación y control de su trabajo, la identificación de desviaciones, la aplicación de acciones correctivas, mejoras en los procesos, la administración eficaz solicitando ayuda en caso de considerarlo necesario (Santillana González, 2015).

En segundo lugar, expresa el principio de la autorregulación; el cual tiene por propósito promulgar sus valores, principios y código de conductas éticas, sumado a ello generar diseñar un modelo de operación que permita armonizar la leyes y normas correspondientes a su propósito, así como también establecer sus políticas, normas y controles con el fin de evitar la ocurrencia de riesgos que pongan en riesgo los objetivos y, por último, definir su reglamentación de CI.

Y, en tercer lugar; la autogestión la cual se estructura en establecer compromisos con la integridad y los valores éticos, hacer seguimiento y realización de evaluaciones, supervisar y definir la estructura de responsabilidades y autoridades, entre otros. Por todo lo anterior, es preciso inferir la gran labor que trae consigo el control interno y la gestión pública teniendo en consideración su existencia como un ente fundamental en el excelente funcionamiento de la organización, así como también una estructura de la que subyacen múltiples funcionalidades, y todas dirigidas en pro de una meta preestablecida.

Roles Desarrollados por la Tercera Línea de Defensas a Cargo de la OCI de la Gobernación de Córdoba para Mejorar el Proceso de Implementación del MIPG

La OCI de la gobernación de Córdoba, desempeña una serie de roles que se alinean a su SCI, entre los que se tiene los siguientes:

Figura 27

Roles de la OCI



Fuente. (Gómez Barguil, 2021)

En primer lugar, en cuanto al liderazgo estratégico de la OCI, se puede evidenciar un equipo de trabajo comprometido con los resultados de la organización, logrando establecer una serie de auditorías internas que le permiten a la gobernación de Córdoba anticiparse a cualquier posible hecho anómalo, lo que se desarrolla a través de la identificación de las prioridades y expectativas para establecer una coordinación eficiente de los procesos y del equipo de trabajo. Ahora bien, la OCI es un soporte estratégico para la toma de decisiones, logrando ayudar a consolidar informes, manejo de información estratégica y alertas oportunas ante cambios actuales o potenciales que afecten la entidad (Lozano Sepúlveda & Marín Londoño, 2019).

En segundo lugar, en cuanto al enfoque en la prevención, la OCI desde la aplicación de la TGC en la organización, promueve la generación de conocimiento, lo que permite ir adoptando un papel activo a la hora de sensibilizar en temas de control interno o recomendar mejoras

significativas en torno al SCI, sobre todo en aspectos como la articulación de asesorías y el acompañamiento que se realiza a toda la organización para formar una cultura del control, así mismo, la OCI promueve procesos de asistencia que facilitan el reconocimiento de posibles riesgos de materialización de hechos de corrupción, por otro lado, la OCI propone mecanismos que faciliten la autoevaluación del control (Restrepo Medina, 2022).

En tercer lugar, la evaluación de la gestión del riesgo contribuye con el establecimiento de un proceso permanente e interactivo que involucra la administración y la OCI, a través del desarrollo de asesoría y acompañamiento técnico y de evaluación y seguimiento a los diferentes pasos de la gestión del riesgo, así mismo, se coloca a disposición de la administración una serie de herramientas y técnicas que permiten gestionar y administrar los riesgos desde el seguimiento y evaluación. Por otro lado, se promueven espacios para el seguimiento de los riesgos (autoevaluación), estableciendo los niveles de participación de la oficina en el estatuto de auditoría (Biderbost y otros, 2020).

En cuarto lugar, la relación con los entes de control se debe dar directamente con ellos y no con instancias externas, para lo cual, la OCI sirve como puente entre los entes externos de control y la entidad con el fin de facilitar el flujo de información con dichos organismos. Ahora bien, la entidad adopta políticas de operación o procedimientos en donde se definan claramente los lineamientos en relación con la entrega, oportunidad y coherencia de información, así como las personas autorizadas para ello. Este tipo de políticas tiene un alcance no solamente para la atención a los organismos de control respectivos, sino también hacia la atención a otras partes interesadas externas. Así mismo, la labor de la OCI es facilitar la comunicación entre el órgano de control y la entidad, para ello puede asesorar a los procesos en aspectos como la oportunidad, integridad y coherencia general (Gris Legorreta, 2020).

Matriz Comparativa: Roles de la OCI en la Implementación del MIPG

Tabla 7

Matriz comparativa: roles de la OCI en la implementación del MIPG

Rol de la OCI	Descripción	Fuente/Teoría
Liderazgo Estratégico	<p>Compromiso con los resultados: La OCI lidera un equipo comprometido, estableciendo auditorías internas.</p> <p>Soporte estratégico: La OCI ayuda en la toma de decisiones mediante informes estratégicos, manejo de información y alertas oportunas para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos.</p> <p>Canales de Comunicación: Establece canales para la transmisión de información veraz y sustentada en hechos.</p>	<p>Lozano Sepúlveda & Marín Londoño (2019) destacan que el liderazgo estratégico de la OCI es fundamental para anticipar riesgos y apoyar la toma de decisiones estratégicas en la gobernación.</p>
Enfoque en la Prevención	<p>Generación de Conocimiento: La OCI, aplicando la TGC, promueve la sensibilización en control interno y la cultura del control.</p> <p>Asesoría y Acompañamiento: Facilita asesorías que</p>	<p>Restrepo Medina (2022) subraya que la OCI juega un rol activo en la prevención de riesgos y en la formación de una cultura organizacional</p>

	<p>permiten la identificación de riesgos y propone mecanismos para la autoevaluación y mejora continua del SCI.</p>	<p>orientada al control y la mejora continua, lo cual es crucial para el MIPG.</p>
<p>Evaluación de la Gestión del Riesgo</p>	<p>Asesoría y Seguimiento: La OCI desarrolla asesoría técnica y seguimiento continuo a los procesos de gestión de riesgos, proporcionando herramientas para su administración.</p> <p>Promoción de Autoevaluación: Promueve espacios para la autoevaluación del riesgo y establece niveles de participación definidos en el estatuto de auditoría.</p>	<p>Biderbost et al. (2020) señalan que la evaluación de la gestión del riesgo es un proceso interactivo donde la OCI tiene un rol crucial en la asesoría y seguimiento, asegurando una administración eficaz de los riesgos.</p>
<p>Contribución al MIPG</p>	<p>Anticipación y Prevención: La OCI mejora la capacidad de la gobernación para anticipar riesgos y tomar medidas preventivas, lo que fortalece la implementación del MIPG.</p> <p>Mejora Continua: La OCI promueve la mejora continua a través de la autoevaluación y el acompañamiento en la gestión del riesgo, lo que refuerza los procesos del MIPG.</p>	<p>La OCI contribuye significativamente al MIPG al integrar liderazgo estratégico, prevención y gestión del riesgo en un marco cohesionado que fortalece la implementación y efectividad del modelo (Lozano Sepúlveda & Marín Londoño, 2019; Restrepo Medina, 2022).</p>

Nota. Esta matriz ofrece una visión estructurada de los roles clave desempeñados por la OCI de la Gobernación de Córdoba

Finalmente, la evaluación y seguimiento es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta, ya que con ellos se logra proporcionar información sobre la efectividad del SCI a través de los indicadores predeterminados, lo que se logra mediante un enfoque basado en el riesgo, en el que se incluye la primera y segunda línea de defensa, así como generar las recomendaciones y sugerencias que contribuyan a su mejoramiento y optimización. Ahora bien, la misión de la OCI es mejorar y proteger el valor de las organizaciones proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y conocimiento basado en riesgos, logrando integrar auditorías internas a los procesos, auditorías especiales o eventuales, y la elaboración de informes determinados por Ley (Bertranou, 2019).

Análisis de la Entrevista Semiestructurada Aplicada los Informantes

Descripción de Estrategias Implementadas

- I01: “Hemos adoptado una serie de auditorías internas más frecuentes y detalladas, especialmente en áreas donde hemos detectado vulnerabilidades previas. Por ejemplo, recientemente aumentamos la supervisión en los contratos de obras públicas, lo que incluyó revisiones más exhaustivas en cada etapa del proyecto”.
- I02: “Implementamos un sistema de reporte en tiempo real para cualquier transacción que supere un cierto umbral financiero. Un ejemplo claro fue durante la licitación reciente para proyectos de infraestructura, donde cada oferta fue revisada y reportada instantáneamente a la persona encargada”.
- I03: “Nos centramos en mejorar la capacitación y la sensibilización sobre ética y cumplimiento para todos los nuevos empleados. Esto se aplicó efectivamente durante nuestro último ciclo de inducción, donde incorporamos sesiones específicas sobre la función de control interno”.

- I04: “Una estrategia clave ha sido la implementación de controles cruzados entre departamentos. Por ejemplo, en la adjudicación de contratos, ahora requerimos la aprobación de múltiples departamentos, no solo del área directamente involucrada”.
- I05: “Hemos desarrollado un sistema de seguimiento de quejas y denuncias que permite un análisis continuo de las áreas de riesgo. Un caso reciente involucró el seguimiento de las quejas relacionadas con la asignación de subsidios, lo que nos ayudó a ajustar nuestros protocolos”.

La implementación de estrategias de la tercera línea de defensa en la OCI de la Gobernación de Córdoba ha mostrado tanto resultados prometedores como áreas que requieren mejoras significativas, según las respuestas de cinco informantes clave (Función Pública, 2023). Estos relatan una variedad de estrategias enfocadas principalmente en auditorías internas más detalladas, sistemas de reporte en tiempo real, capacitación sobre ética y cumplimiento, controles cruzados entre departamentos, y sistemas de seguimiento de quejas y denuncias.

En términos de efectividad, las estrategias han resultado en mayor transparencia, reducción de incidencias de corrupción, intervenciones más rápidas y efectivas, y una mejor capacidad de respuesta y adaptabilidad. Particularmente notable es el impacto de las auditorías internas y los reportes en tiempo real, que han mejorado la gestión de recursos y fortalecido la confianza pública. Además, la capacitación inicial ha aumentado la proactividad y ha fomentado una cultura organizacional ética (Función Pública, 2023).

Sin embargo, los informantes también han identificado desafíos considerables. La resistencia al cambio dentro de la organización se destaca como un obstáculo significativo, lo que sugiere la necesidad de más capacitaciones y esfuerzos para aumentar la aceptación de las medidas de CI. Las limitaciones tecnológicas son otro punto crítico, con llamados a la inversión

en mejor tecnología para potenciar las operaciones. Además, se menciona la burocratización de los procesos y las deficiencias en los canales de comunicación.

Estos hallazgos subrayan la importancia de abordar los desafíos operativos y tecnológicos para optimizar la efectividad de la tercera línea de defensa. Aunque las estrategias actuales están generando cambios positivos, la OCI debe considerar estos aspectos críticos para mejorar la gestión de riesgos y la prevención de la corrupción de manera más efectiva. Las oportunidades para fortalecer estas estrategias son claras y deberían ser una prioridad para asegurar el éxito.

Evaluación de Efectividad

- I01: “Los impactos más significativos han sido una mayor transparencia y reducción de incidentes de corrupción reportados. Específicamente, hemos visto una disminución en las quejas y denuncias relacionadas con el manejo de fondos en los últimos dos años”.
- I02: “Esta estrategia ha permitido intervenciones más rápidas y efectivas, previniendo posibles desviaciones antes de que se conviertan en problemas mayores. Ha mejorado definitivamente la gestión de recursos y la confianza del público”.
- I03: “Esto ha contribuido a una cultura organizacional más robusta en torno a la integridad y la ética. Hemos observado una mayor disposición a reportar irregularidades, lo cual es un cambio notable”.
- I04: “Esta estrategia ha disminuido significativamente las oportunidades para malas prácticas, asegurando que más ojos revisen cada proceso. Ha sido efectivo en reducir los riesgos de corrupción”.
- I05: “Esta estrategia ha mejorado la capacidad de respuesta y la adaptabilidad de la oficina, permitiéndonos actuar rápidamente ante problemas emergentes y ajustar nuestras tácticas según sea necesario”.

Las respuestas de los informantes sobre la evaluación de la efectividad de las estrategias de la tercera línea de defensa en la OCI de la Gobernación de Córdoba revelan un panorama de éxito significativo en términos de mejora de la transparencia, reducción de la corrupción y fortalecimiento de la cultura organizacional (Anderson y Eubanks, 2015). El informante 1 destacó una mayor transparencia y una disminución notable en las quejas y denuncias relacionadas con el manejo de fondos, sugiriendo que las auditorías internas frecuentes y detalladas han tenido un impacto positivo directo en la reducción de la corrupción. El segundo informante subrayó la capacidad de las estrategias implementadas para permitir intervenciones más rápidas y efectivas, lo que ha fortalecido la gestión de recursos y la confianza pública. Este enfoque proactivo parece ser crucial para mitigar problemas antes de que escalen, enfatizando una gestión de riesgos efectiva.

Por su parte, el informante 3 observó que las iniciativas de capacitación y sensibilización han fortalecido la cultura organizacional en torno a la integridad y la ética. Esto ha resultado en una mayor disposición del personal para reportar irregularidades, un cambio cultural significativo que promueve una conducta ética y proactiva entre los empleados (Anderson y Eubanks, 2015). El cuarto informante resaltó la reducción de malas prácticas gracias a los controles cruzados entre departamentos, asegurando que múltiples ojos supervisen cada proceso, lo que también contribuye a una disminución en los riesgos de corrupción.

Finalmente, el informante 5 mencionó mejoras en la capacidad de respuesta y adaptabilidad de la oficina, lo que permite a la organización actuar rápidamente ante problemas emergentes y ajustar sus tácticas según sea necesario (Anderson y Eubanks, 2015). Esto indica una adaptabilidad y flexibilidad organizacional que es vital para mantener la efectividad en la gestión de riesgos y el control. En conjunto, estas respuestas indican que las estrategias de la

tercera línea de defensa no solo están funcionando adecuadamente sino que están creando un ambiente en el que la transparencia, la ética y la proactividad están al frente de la gestión.

Desafíos y Oportunidades de Mejora

- I01: “Uno de los principales desafíos es la resistencia al cambio dentro de algunos departamentos. Sería beneficioso implementar más capacitaciones sobre la importancia de la tercera línea de defensa para aumentar la aceptación y cooperación de todos”.
- I02: “La tecnología que utilizamos podría mejorarse; a veces enfrentamos demoras en los reportes debido a limitaciones técnicas. Invertir en mejor tecnología podría fortalecer nuestras operaciones significativamente”.
- I03: “Aún enfrentamos desafíos en cuanto a la retroalimentación continua de los empleados; necesitamos mejorar los canales de comunicación para que sean más efectivos y menos formales”.
- I04: “El proceso se ha vuelto algo burocrático y lento. Podríamos mejorar esto simplificando algunos procesos sin comprometer los controles”.
- I05: “A veces la cantidad de datos que manejamos puede ser abrumadora. Mejorar la capacitación en análisis de datos para el personal podría ayudar a gestionar mejor esta información y utilizarla eficazmente”.

Los desafíos y oportunidades de mejora identificados por los informantes en la OCI de la Gobernación de Córdoba resaltan áreas críticas que necesitan atención para mejorar la eficacia en la prevención de la corrupción. Los informantes señalan varios obstáculos significativos en la implementación de las estrategias de la tercera línea de defensa.

- Resistencia al Cambio: Según el informante 1, uno de los desafíos más prominentes es la resistencia al cambio dentro de algunos departamentos. Esta resistencia puede ser mitigada

mediante la implementación de más capacitaciones que enfatizan la importancia y los beneficios de las estrategias de la tercera línea de defensa.

- **Limitaciones Tecnológicas:** El informante 2 destaca que las limitaciones tecnológicas actuales causan demoras en los reportes, lo que afecta la capacidad de la oficina para actuar rápidamente. Invertir en tecnología más avanzada podría fortalecer significativamente las operaciones y la eficiencia de la OCI.
- **Comunicación Deficiente:** El tercer informante apunta a los desafíos en la comunicación interna, que es a menudo demasiado formal e ineficaz. Mejorar los canales de comunicación para hacerlos más efectivos y menos formales podría facilitar una mejor retroalimentación continua entre los empleados.
- **Procesos Burocráticos:** Como señala el informante 4, los procesos burocráticos y lentos pueden ser un obstáculo considerable. Simplificar estos procesos, sin comprometer los controles, podría aumentar la eficiencia operativa y facilitar una gestión más ágil.
- **Gestión de Grandes Volúmenes de Datos:** Por último, el informante 5 indica que la gestión de grandes volúmenes de datos puede ser abrumadora para el personal. Mejorar la capacitación en análisis de datos podría ayudar al personal a gestionar y utilizar esta información de manera más efectiva.

Estas áreas de mejora, si se abordan de manera eficiente, pueden transformar significativamente la operatividad de la OCI, haciendo que sus operaciones no solo sean más eficientes sino también más efectivas en la prevención de la corrupción y la promoción de una cultura de integridad y transparencia. Cada una de estas recomendaciones se apoya en los informes recogidos en el trabajo investigativo elaborado por Díaz (2015), lo cual subraya la relevancia y la urgencia de estas intervenciones en la gestión pública (Díaz, 2015).

Matriz Comparativa: Análisis de la Entrevista Semiestructurada

Tabla 8

Matriz comparativa: análisis de la entrevista semiestructurada

Categoría	Informante	Descripción	Fuente/Teoría
Descripción de Estrategias Implementadas	I01	Implementación de auditorías internas más frecuentes y detalladas	Las auditorías internas detalladas permiten anticiparse a hechos anómalos (Función Pública, 2023).
	I02	Sistema de reporte en tiempo real para transacciones financieras.	El reporte en tiempo real fortalece la gestión de recursos y la confianza pública (Función Pública, 2023).
	I03	Capacitación y sensibilización sobre ética y cumplimiento para nuevos empleados, incorporando sesiones sobre control interno en el ciclo de inducción.	La capacitación en ética y cumplimiento fortalece la cultura organizacional y previene la corrupción (Función Pública, 2023).
	I04	Implementación de controles cruzados entre departamentos, requiriendo la aprobación de múltiples áreas para la adjudicación de contratos.	Los controles cruzados reducen las oportunidades para malas prácticas y mejoran la supervisión (Función Pública, 2023).

	I05	Desarrollo de un sistema de seguimiento de quejas y denuncias.	El seguimiento de quejas y denuncias es clave para identificar y mitigar riesgos de manera efectiva (Función Pública, 2023).
Evaluación de Efectividad	I01	Mayor transparencia y reducción en las quejas y denuncias relacionadas con el manejo de fondos, atribuida a las auditorías internas.	Las auditorías internas han tenido un impacto positivo en la reducción de la corrupción (Anderson y Eubanks, 2015).
	I02	Intervenciones más rápidas y efectivas, mejorando la gestión de recursos y la confianza del público.	La capacidad de intervención rápida es crucial para mitigar problemas antes de que escalen (Anderson y Eubanks, 2015).
	I03	Fortalecimiento de la cultura organizacional en torno a la integridad y la ética	La cultura organizacional robusta es esencial para la prevención de la corrupción y la promoción de una conducta ética (Anderson y Eubanks, 2015).
	I04	Reducción significativa de malas prácticas	Los controles cruzados entre departamentos son efectivos para reducir los riesgos de corrupción (Anderson y Eubanks, 2015).

	I05	Mejora en la capacidad de respuesta y adaptabilidad de la oficina.	La adaptabilidad organizacional es vital para mantener la efectividad en la gestión de riesgos y control (Anderson y Eubanks, 2015).
Desafíos y Oportunidades de Mejora	I01	Resistencia al cambio dentro de algunos departamentos	La resistencia al cambio es un desafío significativo que puede mitigarse con más capacitaciones (Díaz, 2015).
	I02	Limitaciones tecnológicas que causan demoras en los reportes, sugiriendo la necesidad de inversión en tecnología avanzada.	Invertir en mejor tecnología es crucial para fortalecer las operaciones y la eficiencia de la OCI (Díaz, 2015).
	I03	Desafíos en la retroalimentación continua de los empleados	Mejorar la comunicación interna es clave para facilitar una retroalimentación continua y efectiva (Díaz, 2015).
	I04	Procesos burocráticos y lentos, con sugerencia de simplificación.	Simplificar los procesos burocráticos puede aumentar la eficiencia operativa de la OCI (Díaz, 2015).
	I05	Gestión abrumadora de grandes volúmenes de datos.	Mejorar la capacitación en análisis de datos permite gestionar la información eficientemente (Díaz, 2015).

Nota. Esta matriz ofrece una visión estructurada de las respuestas obtenidas a través de la entrevista semiestructurada aplicada a los informantes de la OCI de la Gobernación de Córdoba

Aunado a lo anterior, se puede afirmar que los datos obtenidos de la aplicación del instrumento al interior de la OCI de la Gobernación de Córdoba colocan de manifiesto un panorama de implementación del MIPG que refleja resultados mixtos. En este sentido, es relevante indicar que, si bien en la entidad se han adoptado herramientas evaluativas que incluyen aspectos claves para la gestión pública, que corresponden a la transparencia y la efectividad de los controles, como el FURAG para medir el desempeño institucional, persisten debilidades en la aplicación de controles internos que evidencian la continuidad de materialización de riesgos fiscales.

Atendiendo a lo anterior, las debilidades incluyen factores relacionados con la insuficiencia de recursos financieros y tecnológicos, que permitan fortalecer los roles de la OCI, falta de capacitación específica para el personal de la misma, en aras del desarrollo de competencias propias del área, como la auditoría interna y el seguimiento a la adecuada gestión del riesgo, y la limitada integración entre las tres líneas de defensa del SCI, lo cual es fundamental para su mantenimiento y funcionamiento.

Ahora bien, la encuesta aplicada a los funcionarios de la OCI revela una percepción heterogénea acerca de la efectividad de los roles de la tercera línea de defensa. Si bien, el grupo encuestado reconoce según los resultados obtenidos, los esfuerzos por mejorar en la entidad la gestión del riesgo y la transparencia, se percibe el cuidado por preservar la independencia de la OCI, la cual, se puede ver comprometida por su dependencia jerárquica de la alta dirección, sino están definidos los controles que tienen como finalidad en su aplicación generar las alertas tempranas ante un alto grado de ocurrencia de una desviación administrativa en la gestión fiscal. Esto nos lleva a la reflexión en torno a la integridad y efectividad del sistema de frenos y contrapesos que fundamentan los roles y funciones de la OCI, toda vez que, si los resultados de

las auditorías externas continúan evidenciando hallazgos con incidencia fiscal, sugiere que este no está cumplimiento con sus objetivos.

La aplicación de CI con cargo a cada línea de defensa ha evidenciado un resultado limitado en la prevención en la materialización de riesgos de corrupción. La medida de suspensión de giros interpuesta por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público – MHCP por medio de la Resolución 3033 de 2017, evidencia fallas en la gestión de riesgos y en la implementación de medidas preventivas. Estos aspectos son subrayados en la TGC como un requerimiento indispensable para fortalecer los componentes del SCI en la entidad, como el monitoreo y la supervisión independiente.

Discusión

Para el desarrollo de la presente investigación, se trabajó desde una revisión inicial de la literatura acerca de cada uno de los temas que atañen a la misma, es decir, se estableció desde la teoría un reconocimiento de los conceptos de control interno, organizaciones públicas, y se realizó un énfasis importante en la TGC, la cual, es el sustento teórico de la investigación. Continuando con el desarrollo de la misma, se estableció como instrumento cuantitativo de recolección de información el formulario denominado FURAG, al cual, se le desarrolló una revisión en cada una de las políticas que trata y las preguntas para seleccionar las más indicadas para recolectar información pertinente.

Del formulario FURAG se seleccionaron 28 preguntas que se consideran de suma importancia para la presente investigación, a lo que se sumaron 2 preguntas iniciales para caracterizar la población de funcionarios de la OCI. Atendiendo lo anterior, se tomaron como base 3 políticas que integran el formulario (general, lucha contra la corrupción, y control interno), cada una de ellas con el objetivo de recolectar información primaria que contribuyera a dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos apoyados en la revisión teórica y la información suministrada por los funcionarios de la OCI.

Como ya se ha venido dialogando, las bases teóricas de la investigación se fundamentan en la TGC, la cual, posee una serie de sistemas de control que contribuyen al mejoramiento organizacional dependiendo del tipo de entidad que los aplique. Ahora bien, según Casanova Romero, et al., (2018), desde los hallazgos encontrados a través del formulario FURAG, se logró evidenciar que, la mayoría de los empleados son contratistas, es decir, no son nombrados en propiedad a través de los procesos que se desarrollan por la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC, la cual, tienen como objetivo establecer procesos de selección de personal de

carrera para que hagan parte del sector público en sus diferentes dependencias a través de un análisis de diversas competencias que permiten ubicar cada persona en un puesto de trabajo que cumple con las características solicitadas por la organización. Este es considerado un problema para el sector público, ya que no se cuenta con personal de carrera que este comprometido ampliamente con el cumplimiento de los objetivos de las entidades.

Por otro lado, un aspecto considerado de alta relevancia para la OCI es el personal con el que cuenta en la actualidad, el cual, a pesar de no ser funcionarios de carrera, en su gran mayoría cuentan con especializaciones referentes a las funciones desempeñadas en la OCI, tal como lo propone Obando Changuán (2020), el cual, expone la relevancia que tiene para una organización contar con personal capacitado y especializado en el desarrollo de sus actividades, siendo este un paso importante para alcanzar la eficiencia y la calidad total en la prestación de los servicios de la entidad a la ciudadanía.

Ahora bien, en cuanto a la política general, se lograron identificar una serie de aspectos importantes para la organización entre los que se tienen que los mayores aportes del MIPG son que se logró mejorar la gestión en la obtención de resultados y que se articuló el ejercicio del control y de gestión del riesgo a la gestión institucional (Castro Franco, et al., 2021), ahora bien, la política que aporta al mejoramiento de la gestión y desempeño institucional es la gestión del talento humano, seguido la política de planeación institucional, las cuales, son de suma importancia para mantener personal altamente capacitado y establecer las directrices institucionales (Granados Rodríguez, 2021), así mismo, el mayor aporte generado por la medición del desempeño institucional fue la posibilidad de identificar las fortalezas y las debilidades de las políticas de gestión y desempeño (Hernández Madrigal, 2017), cada uno de estos resultados permiten evidenciar los alcances que posee la OCI con respecto a la

implementación del MIPG y su aporte a nivel organizacional respecto al mejoramiento de la eficiencia de la entidad.

Con respecto a la política de lucha contra la corrupción, la gobernación de Córdoba ha logrado la elaboración adecuada del plan anticorrupción, el cual, según Lara Arias (2013), ha sido adoptado como un mecanismo que le permiten hacer frente a los posibles hechos de corrupción que se puedan presentar en los diferentes procesos que se genera la entidad, por otro lado, se ha tenido la capacidad de consolidar iniciativas, estrategias, mecanismos o actividades del plan anticorrupción y de atención al ciudadano eficientes para garantizar una imagen positiva de la entidad (Valencia Casallas, et al., 2020). Para la consolidación de este plan, el principal grupo de valor consultado fueron los servidores públicos, los cuales, conocen al pie de la letra las debilidades y fortalezas que se poseen en los diferentes procesos y actividades que se desarrollan en ella (Pardo Uribe & Bonilla Ovallos, 2023). Ahora bien, con la elaboración del plan anticorrupción y su puesta en marcha se lograron identificar una serie de procesos en los que se han identificado riesgos de corrupción, entre los que se tienen los financieros, los de contratación, y los de sistemas de información (Galvis Ciro & Hincapié Vélez, 2022).

Una de las principales problemáticas que se lograron identificar con respecto a las decisiones tomadas por parte de la organización fue que, los riesgos de corrupción identificados en su gran mayoría no fueron puestos en conocimiento de las entidades correspondientes, algo que se considera una decisión equivocada, ya que por mínimo que sea el hecho es pertinente ser informado ante las entidades pertinentes y tomar las acciones necesarias para evitar que este tipo de actos se vuelvan a presentar (Pantoja Barrios, 2022). Un aspecto muy importante a resaltar fue el desarrollo de planes para el fortalecimiento de los controles, una actividad que requiere de un ejercicio de toma de decisiones fundamentado en la evidencia y en la información, lo que

permite identificar las debilidades de la organización para reestructurar los controles dadas las necesidades de la misma (Valencia Casallas, et al., 2020).

Finalmente, en cuanto a la política de control interno se logró evidenciar que la evaluación de la política de integridad esta fue desarrollada en el marco de los informes internos, los cuales, integran los informes del comité de convivencia, de la comisión de personal, y los informes de la OCI (De Bona, 2022), por su parte, las determinaciones tomadas luego de la evaluación de la política de integridad se enfocaron en el desarrollo de acciones para fortalecer la apropiación del código de integridad a través del área de talento humano o quien haga sus veces (Gris Legorreta, 2020). Así mismo, la entidad en el marco del comité institucional de coordinación de control interno respecto a los mecanismos para el manejo de conflictos de interés ha verificado que en los procesos de capacitación internos se incluyan las temáticas relacionadas con la gestión preventiva de conflictos de interés, así mismo, han verificado la implementación del protocolo o procedimiento interno para el manejo y declaración de conflictos de intereses (Abril, et al., 2024). Finalmente, la aplicación y seguimiento como primera línea de defensa evidencio la aplicación efectiva de los controles acordes a las actividades llevadas a cabo para lograr la disminución de riesgos de materialización, y el seguimiento y monitoreo a los controles se adelantó un proceso de seguimiento y análisis periódico de la información recolectada logrando la aplicación de controles que posibilitan un mejor desempeño y mayor eficiencia de la entidad.

Como se puede ver en los principales resultados expuestos a la luz de diferentes teorías, es fácil reconocer que, la entidad en la actualidad está desarrollando una labor pertinente para garantizar los mejores resultados con respecto a la minimización de los riesgos asociados a posibles hechos de corrupción, los cuales, años atrás colocaron en la palestra pública a la

gobernación de Córdoba en todo el territorio nacional, para lo cual, fue necesario establecer una serie de protocolos destinados a mejorar los procesos que se requieren para garantizar mayores niveles de transparencia, eficiencia y calidad en la entrega de los servicios a la sociedad cordobesa.

Ahora bien, para lograr mayores niveles de eficiencia en el desarrollo del SCI, es necesario apoyarse en la TGC desde su sistema de control denominado adaptativo, el cual, tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades de la organización, es decir, desde el desarrollo de los procesos de recolección de información y el análisis de los mismos, el sistema adaptativo va cambiando según las necesidades que se presenten, logrando establecer procesos que tienen la capacidad de minimizar las debilidades y potencializar las fortalezas. La TCG desde sus características permite lo siguiente:

- Contribuye con la definición de un ambiente de control para la organización a través del reconocimiento del plan estratégico y la cultura organizacional fundamentada en la ética, las competencias, y el involucramiento de los actores que hacen parte del entorno de la organización.
- Ayuda a la identificación de los riesgos de la organización, lo que permite analizar y valorar su impacto en el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestos por parte de la entidad.
- Proporciona acciones que permiten el desarrollo de procesos de evaluación de los controles clave para la mitigación de riesgos identificados, generando respuestas que facilitan el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas.
- Ayuda con el desarrollo de procesos de comunicación con los diferentes grupos de interés (internos y externos), que permiten mostrar cómo va el proceso de implementación del SCI

con el objetivo de apoyar su correcto funcionamiento por todos los grupos de interés, lo que genera una mayor cercanía a cada uno de ellos.

- Finalmente, se propone acciones de monitoreo de la implementación del SCI para evaluar y comunicar oportunamente las deficiencias del proceso y tomar las decisiones pertinentes del mismo, lo que generará acciones correctivas y de mejoramiento continuo.

Ahora bien, la discusión en torno a la OCI a la luz de la TGC, para tal fin, es conveniente resaltar las propuestas para el fortalecimiento de un SCI efectivo, a saber; la evaluación de los riesgos, cuya finalidad consiste en la identificación y mitigación de los riesgos institucionales, actividades de control, las cuales promuevan la implementación de mecanismos preventivos y correctivos, y el monitoreo de la mano con acciones de supervisión, que permitan la realización de evaluaciones independientes que garanticen la transparencia. Para el caso de la OCI de la Gobernación de Córdoba, los resultados de la investigación exponen tanto fortalezas como debilidades, tales como; la implementación del FURAG y el desarrollo de mapas de riesgo que son pasos determinantes para lograr una gestión más transparente y eficiente, y la dependencia jerárquica de la OCI y la falta de recursos limitan su capacidad para actuar como una tercera línea de defensa independiente, respectivamente. Adicional a lo anterior, cabe mencionar que la falta de una cultura organizacional basada en el autocontrol y la autorregulación debilita el SCI.

Si bien, la investigación evidencia significativos avances en la actualidad, en el periodo de los hechos de corrupción, la OCI no cumplió plenamente con su rol según los principios de la TGC. Esto permite en el marco de la discusión, afirmar que el rol de seguimiento y evaluación independiente se vio limitada por factores estructurales, operativos y administrativos, lo que minimiza su efectividad en la prevención de la corrupción y en el aseguramiento de la adecuada responsabilidad fiscal.

Conclusiones

Luego de desarrollar todo el proceso investigativo a través de un proceso de revisión bibliográfica y mediante la aplicación del formulario FURAG ajustado para el presente trabajo, se logró llegar a las siguientes conclusiones:

- Se logró el reconocimiento de cada uno de los elementos del MIPG de los cuales destaca el talento humano, el direccionamiento estratégico, la gestión con valores para resultados, la evaluación de los resultados, la información y la comunicación, la gestión del conocimiento y la innovación, y el control interno. De lo anterior, se puede decir que cada uno de estos elementos contribuyen al mejoramiento de la organización y a garantizar la obtención de resultados óptimos con respecto a los procesos de planeación y gestión de la organización.
- Por otro lado, los beneficios de la TGC dentro de los procesos desarrollados por la OCI de la gobernación de Córdoba se enmarcan en tres (3) enfoque a saber:
 - ❖ Enfoque de la auditoría financiera: de los cuales se puede decir que, desde este tipo de procesos se entrega un aporte tanto a la organización como a la ciudadanía que se da desde el establecimiento de los procesos de rendición de cuentas, los cuales, son considerados una estrategia que se ha ido fortaleciendo por parte del gobierno nacional y que ha ido implementando en cada uno de los entes territoriales (municipios y gobernaciones), con la cual, se ha logrado consolidar una metodología única en la que se promueve la coordinación interinstitucional y la participación ciudadana en la toma de decisiones.
- Enfoque del aseguramiento: el cual, apunta directamente a los procesos de control interno en el contexto de la gestión pública, y es definido como un sistema involucra un esquema

organizacional que permite la integración de una gran variabilidad de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que son adquiridos por una entidad, con el fin de procurar que las actividades y cualquier tipo de acción, así como la administración de la información y los recursos, sean ejecutados siguiendo las normativas establecidas constitucionalmente.

- Enfoque de auditoría estatutaria: desde este enfoque se logra consolidar la implementación del MIPG, el cual, fue creado por el gobierno nacional colombiano para establecer un marco en el que las entidades públicas pueden establecer sus procesos de planeación, ejecución, y seguimiento que le pueden desarrollar a su gestión para ser entregada a la ciudadanía en el momento que esta se requiera. Con el MIPG, se busca facilitar la gestión de las entidades públicas, con el objetivo de establecer procesos que orienten sus actividades hacia la obtención de resultados en términos de calidad, transparencia, mejoramiento continuo e integridad.
- Finalmente, en cuanto a los roles desarrollados por la tercera línea de defensas a cargo de la OCI de la gobernación de Córdoba para mejorar el proceso de implementación del MIPG en la entidad seleccionada a través de un dialogo entre la teoría y la información recolectada del FURAG, se tiene lo siguiente:
 - ❖ Liderazgo estratégico: permite establecer posturas de desarrollo de procesos a través del direccionamiento que generan los lideres de la organización y el involucramiento del equipo de trabajo de cada una de las áreas que la conforman.
 - ❖ Enfoque a la prevención: se garantiza el análisis de la situación actual para garantizar estrategias que se destinen a la prevención de la ocurrencia de riesgos y no a subsanar el hecho como tal.

- ❖ Relación con entes de control: se establece un proceso de comunicación con cada uno de los entes de control para ejercer procesos que facilitan la toma de decisiones.
- ❖ Evaluación de la gestión del riesgo: se establecen indicadores de evaluación para medir los niveles de ocurrencia de los riesgos y los efectos negativos sobre la organización.
- ❖ Evaluación y seguimiento: este proceso apunta a la generación de procesos de mejoramiento continuo en la entidad.

A manera de conclusión general se puede decir que, la implementación del MIPG en la gobernación del departamento de Córdoba desde la operatividad de la OCI se ha desarrollado a través de un proceso sistemático que involucra a los líderes y a cada uno de los equipos de trabajo que se encuentran en la gobernación de Córdoba. Ahora bien, la OCI se ha consolidado como una dependencia que se encarga de establecer un proceso de acompañamiento y asesoramiento en la implementación de este modelo, lo que ha contribuido con el desarrollo de un proceso eficiente y de calidad para asegurar el mejoramiento de los procesos de la organización, tratando de contribuir con el mejoramiento de las condiciones que en el pasado enlodaron la imagen de la gobernación de Córdoba.

Por otro lado, desde las teorías y la academia se ha logrado identificar un aporte importante desde la TGC, la cual, aporta un sistema de control denominado adaptativo, el cual, se puede integrar en la gobernación de Córdoba para garantizar procesos que tienen la capacidad de adaptarse a cualquier situación que se presente en el desarrollo de los procesos que se generan en ella. En este orden de ideas, un nuevo sistema de control sería una de las opciones que se tiene para garantizar mejores resultados en la entidad.

Este trabajo de investigación pone en evidencia que, si bien, la OCI de la Gobernación de Córdoba viene avanzando en la implementación de la política de CI (Séptima Dimensión del MIPG) y en el fortalecimiento de sus funciones, continua enfrentada a retos significativos que hacen de su labor, una función limitada en su efectividad como tercera línea de defensa, teniendo en cuenta, el insuficiente talento humano de planta, lo que hace necesario la vinculación de profesionales de prestación de servicios como apoyo a la gestión, quedando supeditada para su funcionalidad a la asignación del personal multidisciplinario requerido a discreción del representante legal de la entidad. En el contexto propuesto por la TGC de Mantilla, se puede concluir que la OCI no cumplió a satisfacción para el periodo que data la medida de suspensión de giros del MHCP, y evidencia en la actualidad debilidad en su rol, debido a factores tales como:

- Talento Humano insuficiente y del alto perfil, así como de recursos adecuados.
- Débil integración y coordinación entre las primeras dos líneas de defensa del Sistema de Control Interno.
- Falta de una cultura institucional basada en el autocontrol y en la implementación de acciones tendientes a la mejora continua.

Sin embargo, es dable señalar que, la TGC ha servido como marco teórico funcional y estructural para el análisis de la funcionalidad de la estructura de los componentes del SCI de la entidad, al ofrecer lineamientos técnicos precisos y claros que ayudan en la identificación de las debilidades o desviaciones en el trámite administrativo de la gestión pública y propuesta de soluciones y correctivos. Sin duda alguna, esta teoría en particular provee una base metodológica con enfoque integral, de manera especial al ser útil para el análisis de sistemas de control en entornos complejos como el de la Gobernación de Córdoba, la cual posee un SCI propio.

Ahora bien, su aplicación efectiva se sujeta a condiciones contextuales, como la disponibilidad y asignación de recursos, lo que sugiera una adecuada voluntad política y la capacidad institucional necesaria para la implementación de sus principios. En tal sentido, si bien es cierto, al haber estudiado los planteamientos de la TGC para ser usados como faro orientador de esta investigación, se puede afirmar que cumple con los parámetros necesarios para orientar este tipo de trabajo. Sin embargo, sus postulados se condicionan a la adaptación a las particularidades del entorno particular. La falta de autonomía de la OCI en algunos aspectos institucionales, combinada con una cultura organizacional falta de autocontrol, resalta la gran necesidad de aterrizar y complementar la teoría con estrategias que contemplen las necesidades específicas de la entidad.

La TGC presenta además algunas limitaciones al no tocar abordando directamente aquellos factores externos que pueden incidir en la efectividad del CI, como es el caso de una serie de problemáticas generalizadas en la entidad, las cuales, requiere de medidas adicionales que incluyan enfoques flexibles de gobernanza y estrategias participativas para salvaguardar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Para poder superar estos restos, es crucial la implementación de las recomendaciones propuestas, propiciando una estructura y operatividad de la OCI como tercera línea de defensa del SCI. Esto no solo ayudará a mejorar la gestión del riesgo, sino también a propender de manera significativa a la prevención de nuevas problemáticas que afecten la gestión de la entidad y por consiguiente a la consecución de los objetivos misionales de la Gobernación de Córdoba. Adicionalmente, en el marco de esta conclusión se propone complementar en aplicación de la TGC el desarrollo de estrategias que contemplen las particularidades del contexto institucional, con la finalidad de asegurar una adaptación efectiva y sostenible del modelo de control que se

requiere en la entidad. Así las cosas, se podrá constituir e implementar un SCI más sólido y alineado con los principios de transparencia, eficiencia y eficacia que requiere la gestión pública moderna.

Recomendaciones

Luego de concluir con el desarrollo del presente trabajo de investigación, se recomienda lo siguiente:

Fortalecimiento de la OCI: es fundamental garantizar la independencia jerárquica y funcional de la OCI para evitar cualquier tipo de interferencia en sus procesos de auditoría y control. Para lograrlo, se recomienda establecer mecanismos normativos y operativos que aseguren su autonomía en la toma de decisiones. Además, es necesario incrementar los recursos financieros y tecnológicos destinados a esta oficina, de manera que pueda fortalecer su capacidad operativa y mejorar la efectividad del control interno en la Gobernación de Córdoba. La implementación de herramientas tecnológicas avanzadas facilitará la gestión del riesgo y el monitoreo continuo de posibles actos de corrupción, asegurando una administración más eficiente y transparente.

Capacitación y desarrollo de competencias: la formación continua del personal de la OCI es clave para mejorar la eficiencia del control interno y la auditoría en la Gobernación. Se recomienda diseñar e implementar programas de capacitación enfocados en auditoría interna, gestión del riesgo y control financiero, con el objetivo de fortalecer las competencias técnicas de los funcionarios y contratistas. Asimismo, es importante fomentar una cultura organizacional basada en la autorregulación y el autocontrol, de manera que todos los actores involucrados en la gestión pública comprendan su rol en la prevención de la corrupción y la optimización de los recursos públicos.

Optimización de los controles internos: para mejorar la eficiencia en la gestión pública, se recomienda simplificar los procesos burocráticos que actualmente afectan la efectividad del control interno. La Gobernación debe garantizar que las evaluaciones de desempeño de la OCI se

realicen de manera periódica y que estas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, es necesario reforzar la aplicación del FURAG, con el fin de detectar de manera más precisa las debilidades en la gestión pública y tomar medidas correctivas oportunas que permitan mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Mejoras en la transparencia y lucha contra la corrupción: la rendición de cuentas debe ser un proceso continuo y accesible para toda la ciudadanía, permitiendo que la sociedad civil pueda ejercer un control social efectivo sobre la gestión de los recursos públicos. Se recomienda fortalecer la participación ciudadana a través de plataformas digitales y mecanismos de consulta pública, de manera que los ciudadanos puedan estar informados y contribuir activamente en la toma de decisiones. Además, es importante implementar auditorías externas periódicas que permitan validar la efectividad de las estrategias anticorrupción y garantizar que las acciones implementadas realmente contribuyan a mejorar la transparencia y la integridad en la administración pública.

Integración de las líneas de defensa: para mejorar la efectividad del MIPG, es esencial fomentar una mayor interacción entre la primera, segunda y tercera línea de defensa. La articulación de estas líneas permitirá un mejor flujo de información, fortaleciendo la capacidad de la Gobernación para prevenir riesgos y tomar decisiones estratégicas con base en datos confiables. Asimismo, se recomienda la implementación de herramientas de gestión del conocimiento que faciliten la transferencia efectiva de mejores prácticas entre las distintas áreas de la entidad, asegurando que la OCI pueda desempeñar su rol de manera efectiva y contribuir a la optimización de los procesos de control y supervisión.

Bibliografía

- Abril, P. E., Barrera, M., Rueda, E. A., Álvarez, C., Mahecha, J., Puerto, D. F., . . . García, M. E. (2024). *La integridad y la transparencia como ejes de la gestión institucional. Fortalecer la integridad como Fortalecer la integridad como y de la vida institucional*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Acevedo Alonso, J. A., & Ariza Buenaventura, E. D. (2021). Rendición de cuentas y transparencia en Latinoamérica: un análisis crítico a partir del estudio de caso del sector público de generación de energía eléctrica colombiano entre 2010 y 2016. *Innovar*, vol. 31, núm. 82, 107-124.
- Anderson, D., & Eubanks, G. (2015). *Aprovechar el caso en las tres líneas de defensa*. COSO. doi:https://laflai.org/documentos/COSO_2015-3LOD-Thought-Paper-FULL_r3_ES.pdf
- Ardila Delgado, A., & García Solano, D. J. (2017). Construcción de un índice sintético de desempeño institucional municipal en Colombia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 12(67), 125-168.
- Ardila, D. A., & García, S. D. (2017). Construcción de un índice sintético de desempeño institucional municipal en Colombia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 67, 125-168.
- ASF. (2020). *Las tres líneas de defensa contra la corrupción*. Dirección General de Auditoría y Evaluación a los Sistemas de Control Interno. doi:https://www.asf.gob.mx/uploads/179_Sensibilizacion_en_Materia_de_Control_Interno/12._LAS_TRES_LINEAS_DE_DEFENSA.pdf

- Bar, A. R. (2010). La Metodología Cuantitativa y su Uso en América Latina. *Cinta de Moebio*, 10(37), 1-14.
- Bertranou, J. (2019). El seguimiento y la evaluación de políticas públicas Modelos disponibles para producir conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas. *Millcayac - Revista Digital de Ciencias Sociales*, VI(10), 151-188.
- Biderbost, P., Boscán, G., & Rochin, N. (2020). Gestión de riesgos de corrupción en el sector público ante la administración de desastres. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, , 76(1), 215-236. doi:<https://clad.org/wp-content/uploads/2021/01/076-08-BBRochin.pdf>
- Bozeman, B. (1998). *Todas las organizaciones son públicas*. México: Jossey - Bass, Inc. .
- Bueno Tacuri, A. E., & Jácome Ortega, M. J. (2021). Gestión de operaciones para la mejora continua en Organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 334-365.
- Camacho, C. H., Martínez, J. R., & Moreno, R. I. (2022). Estrategias de evaluación del desempeño de la calidad para gobiernos locales en Colombia y México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXVIII, núm. 1, 157-172.
- Casanova Romero, I., Canquiz Rincón, L., Paredes Chacín, Í., & Inciarte González, A. (2018). Visión general del enfoque por competencias en Latinoamérica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXIV, núm. 4, 114-125.
- Castillo, Y. (2018). *Responsabilidades de la oficina de control interno como tercera línea de defensa frente a la evaluación de la gestión del riesgo en las entidades del sector público*. Universidad Militar Nueva Granada. doi:<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17611/CastilloChitivaYerilyIsabel2018.pdf?sequence=3>

Castro Franco, A., Paredes Martínez, P. I., Rodríguez Meza, L. R., Rubio Bohórquez, D., & Valero Rico, E. (18 de 05 de 2021). *Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, en la Contraloría de Bogotá*. Obtenido de Repositorio Universidad EAN: <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10712/Rodr%C3%ADguezLina2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Editorial Prentice Hall.

Congreso de Colombia. (29 de 11 de 1993). *Ley 87 de 1993*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300>

Congreso de Colombia. (29 de 12 de 1998). *Ley 489 de 1998*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186>

Congreso de Colombia. (30 de Diciembre de 2003). *Ley 872 del 2003*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11232>

Congreso de Colombia. (09 de Junio de 2015). *Ley 1753 de 2015*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=61933>

Congreso de la República. (06 de 07 de 2015). *Ley 1757 de 2015*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65335>

Cubillos, B. M., & Cárdenas, M. I. (2014). Evaluación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y desarrollo de un modelo diferencial para el nivel territorial en Colombia. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, vol. 6, núm. 2, 51-63.

DAFP. (13 de 07 de 2023). *Cómo opera MIPG*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

De Bona, R. S. (2022). Evaluación de Políticas de Integridad Pública y Anticorrupción: Los Desafíos de una Iniciativa Nacional para Gobiernos Locales en Brasil. *Administração Pública e Gestão Social*, 14(4), 1-19.

de la Lama Zubirán, P., de la Lama Zubirán, M. A., & de la Lama García, A. (2022). Los instrumentos de la investigación científica. Hacia una plataforma teórica que clarifique y gratifique. *Horizonte de la Ciencia*, 12(22), 189-202.

Departamento Administrativo de la Función Pública . (2023). *Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano*. Departamento Administrativo de la Función Pública .
doi:https://www.tdea.edu.co/images/tdea/galeria/control_interno/estrategias_construccion_plan_anticorrupcion_atencion_ciudadano.pdf

Díaz, D. (2015). *La acción del control interno en la prevención de la corrupción en la administración pública*. Universidad Militar Nueva Granada .
doi:<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6322/TRABAJO%20INVESTIGATIVO%20ESPECIALIZACION%20UMNG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Flores, D. R. (2010). Teoría general del control en Uruguay. *Cuestiones Constitucionales*, núm. 22, 133-155.

Franco Ruiz, R. (2020). Las teorías del control y evaluación organizacional independiente. *Critrio Libre*, (32), 71-107.

Función Pública. (13 de 07 de 2023). *Cómo opera MIPG*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

Función Pública. (2023). *Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control*. Función Pública.

doi:<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imagenes/93/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf>

Galvis Ciro, J. C., & Hincapié Vélez, G. D. (2022). Los efectos de la corrupción sobre el gasto público en los departamentos de Colombia. *Apuntes del Cenes*, vol. 41, núm. 73, 229-264.

Gómez Barguil, J. M. (12 de 10 de 2021). *El modelo de control interno en Colombia, un análisis desde las capacidades institucionales: el caso de San Carlos (Córdoba)*. Obtenido de Repositorio Pontificia Universidad Javeriana: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/57691/Tesis%20JMGB%20V.4.pdf?sequence=3>

Gómez Luna, E., Fernando Navas, D., Aponte Mayor, G., & Betancourt Buitrago, L. A. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184), 158-163.

Grajales Gaviria, D. A., Giraldo Pérez, Y. E., Castellanos Polo, O. C., & Cano Bedoya, J. (2022). Análisis del control interno en las instituciones de educación superior privadas del Valle de Aburrá-Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (66), 161-182.

Granados Rodríguez, J. M. (2021). Herramientas de medición de la gestión pública en Colombia: el Formulario Único de Avance a la Gestión como herramienta de medición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, no. 79, 253-288.

Granados, J. M., & Wilches, J. A. (2022). Análisis bibliométrico sobre el desempeño institucional público en organizaciones estatales. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, vol. 45, núm. 3, 1-18.

- Gris Legorreta, P. C. (2020). Evaluación y política: Una revisión teórica de la relación entre ambos conceptos. *Buen Gobierno*, (28), 52-89.
- Hernández Madrigal, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, vol. 42, núm. 1, 111-124.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta Edición*. México D.F.: McGrawHill.
- Institute Of Internals Auditors. (2013). *IIA declaración de posición: las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control*. The Institute Of Internals Auditors. doi:<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imagenes/93/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf>
- Jácome Delgado, M. L. (10 de 06 de 2022). *Efectividad del Control Interno en la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en las Entidades del Sector Público del Municipio de Bucaramanga*. Obtenido de Repositorio Universidad de Santander - UDES: <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/fad3f316-0061-4dc7-a0b6-9e9ec10a37ed/content>
- Jurado, J. J. (2018). Autoridad. Derivaciones conceptuales en las teorías de la administración. *Cuadernos de Administración*, vol. 31, núm. 56, 81-104.
- Lara Arias, C. A. (2013). Mecanismos de control en la contratación estatal como elemento de la lucha anticorrupción. *Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, núm. 1, 37-65.

- Lerner, E. R. (2021). Metodología para la rendición de cuentas por resultados en el sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, no. 79, 155-190.
- Lizarzaburu Bolaños, E. R., Barriga, G., Burneo, K., & Noriega, E. (2019). Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001. *Universidad & Empresa*, 21(36), 79-118.
- López, E. (2012). El rol de los actores con poder de veto informal en la determinación del gasto social en la Argentina post-neoliberal (2002-2008). *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, LVII(215), 97-114. ISSN: 0185-1918.
- Lourdes, G. M., & Difabio, d. A. (2016). Enfoque transversal y longitudinal en el estudio de patrones de aprendizaje en alumnos universitarios de ingeniería. *Actualidades Investigativas en Educación*, 16(3), 169-189.
- Lozano Sepúlveda, J., & Marín Londoño, B. (2019). El liderazgo como competencia del nivel directivo en el sector público colombiano: Oportunidades y Limitaciones. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 19(2), 1-15.
- Mantilla, B. S. (2003). *Teoría General del Control*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Mantilla, S. A. (2009). *Auditoría de información financiera*. Bogotá: ECO Ediciones.
- MinHacienda. (17 de 09 de 2017). *Resolución 3033 de 2017*.
- Montecinos, E., & Contreras, P. (2019). Participación ciudadana en la gestión pública: Una revisión sobre el estado actual. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, núm. 86, 341-362.
- Müggenburg Rodríguez, M. C., & Pérez Cabrera, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, 4(1), 35-38.

- Navarro, C. J., & Moyano, D. E. (2017). Metodología, temas y disciplinas en la investigación actual sobre migración internacional. *Sociedade e Cultura*, 20(2), 138-153.
- Obando Changuán, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166-173.
- Ogata, K. (1987). *Ingeniería de control moderna*. México: Prentice Hall.
- Olivera Espinosa, J. E. (12 de 10 de 2022). *Guía para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) para la dirección territorial meta del Ministerio de Transporte*. Obtenido de Repositorio Universidad Santo Tomás: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/43206/2022joseolivera.pdf?sequence=6>
- Pantoja Barrios, S. (2022). La lucha contra la corrupción en el territorio: control fiscal territorial y percepciones y experiencias ciudadanas en torno a la corrupción en Colombia. *Desarrollo y Sociedad*, (91), 11-76.
- Pardo Uribe, M. J., & Bonilla Ovallos, M. E. (2023). Gobierno abierto y lucha contra la corrupción a nivel subnacional en Colombia: El caso de la política pública de transparencia y anticorrupción de Bucaramanga. *Reflexión Política*, 25(52), 50-64.
- Piedra Vera, S. E. (2018). Propuesta para la implementación del plan de fortalecimiento institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal cantón Manta. *ECA Sinergia*, 9(2), 103-110.
- Pignataro, A. (2016). *Manual para el análisis político cuantitativo*. Costa Rica: UCR.
- Ponce, T. H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 12, núm. 1, 113-130.

- Quintero , A. (2023). *Estado de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, en la alcaldía del Municipio de Victoria Caldas*. Escuela Superior de Administración pública ESAP.
doi:<https://repositoriodim.esap.edu.co/bitstream/handle/123456789/27561/QUINTERO%20JIM%C3%89NEZ%20%C3%81NGELA%20ANDREA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez Sarmiento, D. M. (2021). Hacia una participación ciudadana transformadora en Colombia. Análisis de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). *Estudios Políticos*, (61), 73-96.
- Restrepo Medina, M. A. (2022). Caracterización y evaluación de la función preventiva del control interno en Colombia. *Vniversitas*, vol. 71, 1-19.
- Rincón Torres, F. A. (2010). Las debilidades del control interno permiten desviación de los recursos. *Aglala*, 1(1), 68–75. DOI: <https://doi.org/10.22519/22157360.712>.
- Sandoval Forero, E. A. (2022). El trabajo de campo en la investigación social en tiempos de pandemia. *Espacio Abierto*, 31(3), 10-22.
- Santillana González, J. R. (2015). Sistemas de Control interno. En J. R. Santillana González, *Métodos para examinar y evaluar el control interno* (pág. 198). Medellín: Santillana.
- Valencia Casallas, O. L., Ojeda Gómez, N. E., & Hernández Díaz, W. A. (2020). Prácticas para prevenir la corrupción en las entidades públicas y privadas. *Logos Ciencia & Tecnología*, 12(2), 1-22.
- Vega de la Cruz, L. O., Pérez Pravia, M. C., & Nieves Julbe, A. F. (2017). Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficacia del control interno. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 21, núm. 2, 212-230.

Vera Martínez, M. C. (2018). Los datos abiertos y el plan de acción de gobierno abierto en México 2013-2015. *Nósis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(54), 1-19.

Zafra, O. (2006). Tipos de Investigación. *Revista Científica General José María Córdova*, 4(4), 13-14. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/4762/476259067004.pdf>

Apéndice 2

Encuesta aplicada a los empleado de la OCI

Encuesta Aplicada a los Empleados de la OCI										
Ciudad: Montería, Córdoba.				Fecha:	D		M		A	
Entidad: Gobernación de Córdoba.				Área: Oficina de Control Interno – OCI.						
Política: General										
1	¿Cuál es el mayor aporte que considera ha generado el MIPG en la entidad? a. Mejoró la focalización de los recursos en temas estratégicos b. Mejoró la gestión para la obtención de resultados c. Mejoró la manera en que la entidad se interrelacionó con los ciudadanos d. Permitió optimizar los recursos de la gestión institucional e. Articuló el ejercicio del control y de gestión del riesgo a la gestión institucional f. Promovió la efectiva participación ciudadana en la gestión g. Otro. ¿Cuál?									
2	¿Cuál considera es la política que más le ha aportado a una mejor gestión y desempeño institucional? a. Gestión del talento humano. Explique las razones: b. Integridad. Explique las razones: c. Planeación institucional. Explique las razones: d. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto. Explique las razones: e. Compras y contratación pública. Explique las razones: f. Fortalecimiento organizacional. Explique las razones: g. Gobierno digital. Explique las razones:									

	<ul style="list-style-type: none"> h. Seguridad digital. Explique las razones: i. Defensa jurídica. Explique las razones: j. Mejora normativa. Explique las razones: k. Transparencia, lucha contra la corrupción y acceso a la información. Explique las razones: l. Participación ciudadana. Explique las razones: m. Racionalización de trámites. Explique las razones: n. Servicio al ciudadano. Explique las razones: o. Evaluación y seguimiento. Explique las razones: p. Gestión del conocimiento y la innovación. Explique las razones: q. Gestión documental. Explique las razones: r. Control interno. Explique las razones: s. Gestión de la información estadística. Explique las razones:
3	<p>¿Cuál es el mayor aporte que considera ha generado la Medición del Desempeño Institucional a la entidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Identificar las fortalezas y las debilidades de las políticas de gestión y desempeño. b. Analizar su gestión de manera crítica y tomar decisiones que permitan la mejora institucional. c. Articular las áreas responsables para analizar de manera integral, la implementación de MIPG. d. Evitar duplicidad de reportes de información a diferentes organismos de control o entidades del gobierno nacional. e. Otro. ¿Cuál?

	f. No ha generado ningún aporte.
Política: Lucha contra la Corrupción	
4	<p>¿La entidad elaboró el plan anticorrupción y de atención al ciudadano para la presente vigencia?</p> <p>a. Sí.</p> <p>b. No.</p>
5	<p>¿El plan anticorrupción y de atención al ciudadano de la entidad contiene otras iniciativas, estrategias, mecanismos o actividades adicionales para luchar contra la corrupción?</p> <p>a. Sí.</p> <p>b. No.</p>
6	<p>Seleccione los grupos de valor y otras instancias que fueron consultados para la elaboración del plan anticorrupción y de atención al ciudadano.</p> <p>a. Servidores públicos.</p> <p>b. Contratistas de la entidad.</p> <p>c. Veedores.</p> <p>d. Ciudadanos.</p> <p>e. Academia.</p> <p>f. Gremios.</p> <p>g. Organizaciones de la sociedad civil.</p> <p>h. Órganos de control.</p> <p>i. Organizaciones no gubernamentales.</p> <p>j. Otro. ¿Cuál?</p> <p>k. Ninguno de los anteriores.</p>

7	<p>¿Cuáles mecanismos utilizó la entidad para dar a conocer los lineamientos establecidos en el plan anticorrupción y de atención al ciudadano a sus grupos de valor y a la ciudadanía?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sitio web. b. Intranet. c. Medios digitales. d. Medios escritos. e. Otro. ¿Cuál?: f. Ninguno de los anteriores.
8	<p>Seleccione los componentes del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de la entidad a los cuales se les hizo seguimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mapa de riesgos de corrupción y las medidas para mitigarlos. b. Racionalización de trámites. c. Rendición de cuentas. d. Participación ciudadana. e. Servicio al ciudadano. f. Transparencia y acceso a la Información. g. Otro. ¿Cuál?
9	<p>¿Cuántos riesgos de corrupción tiene identificados la entidad?</p>
10	<p>¿Cuáles de los siguientes componentes tuvo en cuenta la entidad para la identificación de riesgos asociados a posibles actos de corrupción?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Falta de controles internos y externos efectivos en los procesos y procedimientos, necesarios para el desarrollo de la gestión (Oportunidad).

	<ul style="list-style-type: none"> b. Fallas éticas y de compromiso con lo público que afectan un desarrollo objetivo e imparcial en el manejo y regulación de los recursos públicos (Responsabilidad). c. Factores internos que afectan las conductas de integridad pública y propician riesgos de corrupción, como sería la trayectoria socioeconómica, ética y educativa del servidor que inciden en las decisiones (Presión) d. Factores externos que afectan las conductas de integridad pública y propician riesgos de corrupción, como sería el contexto del mercado y variables culturales que se manifiestan en ofrecimiento de dádivas por acción u omisión de los servidores públicos provenientes de carteles de contratistas o grupos legales e ilegales (Presión). e. Ninguna de las anteriores.
11	<p>Para la identificación de los riesgos de corrupción la entidad incluyó.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Causa. b. Probabilidad. c. Impacto con enfoque de derechos fundamentales. d. Nivel de severidad. e. Controles asociados. f. Ninguno de los anteriores.
12	<p>¿Cuáles de las siguientes causas fueron analizadas por la entidad en la vigencia evaluada para la identificación de riesgos asociados a posibles actos de corrupción?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Procesos que involucran trámites que implican manejo de dinero en efectivo. b. Falta de segregación de funciones por restricciones de planta.

- c. Discrecionalidad para la gestión de trámites y servicios (sin protocolos o procedimientos de atención).
- d. Arqueos de caja adelantados por personal no idóneo y sin la autoridad requerida (adelantada por el mismo servidor o bien por otro servidor que no cuenta con un nivel jerárquico superior).
- e. Gestión Documental con fondos acumulados que no garantizan los registros y memoria institucional.
- f. Fases de análisis de los requisitos con excesiva reserva que impida la transparencia en determinado proceso.
- g. Fallas en el apoyo jurídico interno que generan interpretación subjetiva de las normas o reglamentos
- h. Factores externos de presión en temas regulados que pueden incidir en las decisiones institucionales.
- i. Servidores con conflictos de interés en los temas sobre los cuales pueden incidir con su toma de decisiones.
- j. Falta de inclusión de acuerdos de confidencialidad y manejo de información interna que facilita su divulgación y uso no autorizado de información privilegiada.
- k. Falta de herramientas tecnológicas para la transmisión de datos e información entre procesos y a nivel externo.
- l. Inexistencia de archivos contables.
- m. Discrecionalidad para la toma de decisiones en grupos restringidos de servidores.
- n. Ausencia de publicación de los procesos precontractuales, contractuales o postcontractuales en SECOP I y II.

	<p>o. Ausencia o debilidad de medidas y/o políticas para la identificación y manejo de conflictos de interés.</p> <p>p. Ausencia de sistemas de información, que pueden facilitar el acceso a información y su posible manipulación o adulteración.</p> <p>q. Otros. ¿Cuáles?:</p>
13	<p>Seleccione los procesos sobre los cuáles la entidad ha identificado riesgos de corrupción.</p> <p>a. Apoyo.</p> <p>b. Estratégicos.</p> <p>c. Misionales.</p> <p>d. Evaluación.</p> <p>e. Contratación.</p> <p>f. Talento Humano.</p> <p>g. Archivo.</p> <p>h. Financieros.</p> <p>i. Jurídicos.</p> <p>j. Sistemas de información.</p> <p>k. Otros. ¿Cuáles?</p>
14	<p>Durante la presente vigencia, ¿cuántos riesgos de corrupción se materializaron?</p>
15	<p>Los riesgos de corrupción materializados se pusieron en conocimiento de las siguientes autoridades.</p> <p>a. Fiscalía.</p> <p>b. Contraloría.</p> <p>c. Procuraduría.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> d. Control interno. e. Otra autoridad. ¿Cuál? f. Ninguna de las anteriores.
16	<p>Los controles definidos por la entidad para mitigar los riesgos de corrupción incluyeron:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Responsable del control. b. Propósito del control. c. Frecuencia del control. d. Descripción detallada de la operación del control. e. Manejo de las desviaciones del control. f. Evidencia del control. g. No se han definido controles.
17	<p>¿La entidad formuló planes de tratamiento para fortalecer los controles identificados como moderados y débiles?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí. b. No.
18	<p>¿La entidad ajustó el mapa de riesgos de corrupción por la materialización de estos?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí. b. No.
Política: Control Interno	
19	<p>Para evaluar el cumplimiento de la política de integridad, la entidad en el marco del comité institucional de coordinación de control interno se analizó.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Información por quejas o denuncias de los grupos de valor de la entidad.

	<ul style="list-style-type: none"> b. Información sobre denuncias internas presentadas por servidores o contratistas de la entidad. c. Informes internos (Informes del comité de convivencia, Informes de la comisión de personal, Informes de la oficina de control interno disciplinario). d. Encuesta de clima laboral. e. Encuestas de percepción. f. Informes de auditoría. g. Otros. ¿Cuáles? h. La entidad no evaluó el cumplimiento de la política de integridad.
20	<p>A partir de los resultados de la evaluación de cumplimiento de la política de integridad, la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Determinó acciones para fortalecer la apropiación del código de integridad a través del área de talento humano o quien haga sus veces. b. Se dio trámite interno a las denuncias o quejas presentadas por los servidores públicos. c. Se dio trámite a las denuncias o quejas presentadas por los ciudadanos o grupos de valor. d. Se desarrollaron acciones para intervenir las variables del clima laboral que estén relacionadas con la gestión de la integridad. e. No se implementaron acciones a partir de los resultados de la evaluación del cumplimiento de la política de integridad.
21	<p>La entidad en el marco del comité institucional de coordinación de control interno respecto a los mecanismos para el manejo de conflictos de interés.</p>

	<ul style="list-style-type: none">a. Ha tipificado los conflictos de interés identificados según la normativa.b. Ha verificado la implementación del protocolo o procedimiento interno para el manejo y declaración de conflictos de intereses.c. Ha verificado que se gestionen las recusaciones y posibles conflictos de interés informados por los servidores o contratistas de la entidad.d. Ha verificado que en los procesos de capacitación internos se incluyan las temáticas relacionadas con la gestión preventiva de conflictos de interés.e. Ha verificado el cumplimiento sobre la información que ha de ser reportada en el Aplicativo por la Integridad Pública en aplicación de la Ley 2013 de 2019.f. Ha verificado el cumplimiento sobre la información reportada en el Aplicativo por la Integridad Pública en aplicación del Decreto 830 de 2021, sobre Personas Expuestas Políticamente – PEP.g. Ninguna de las anteriores.
22	<p>Señale cuáles de los siguientes insumos tuvo en cuenta la entidad para adelantar la gestión de riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none">a. Planeación estratégica (misión, visión, objetivos estratégicos, entre otros aspectos).b. Modelo de procesos o mapa de procesos.c. Información sobre la evaluación del riesgo de vigencias anteriores.d. Informes de auditorías (internas o externas) sobre la gestión del riesgo en vigencias anteriores.e. Otros. ¿Cuáles?f. La entidad no gestionó los riesgos institucionales.

23	<p>¿Cuáles de las siguientes herramientas para la gestión del riesgo aplicó la entidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mapas de riesgos. b. Inventario de riesgos materializados. c. Indicadores clave de riesgo. d. Ninguna de las anteriores.
24	<p>Para la identificación de los riesgos, los líderes de los procesos, programas o proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Consideraron los objetivos estratégicos y su enlace con el objetivo del proceso analizado. b. Consideraron los factores de riesgo prioritarios o principales para la entidad definidos en la política de administración del riesgo. c. Tomaron como base el objetivo de los procesos analizados. d. Tomaron como base el alcance de los procesos analizados. e. Tomaron como base las actividades clave de éxito (o principales) de los procesos analizados. f. Tuvieron en cuenta la cadena de valor de los procesos analizados para entender su impacto en otros procesos, así como frente a los productos o salidas de este. g. Otros. ¿Cuáles? h. Ninguna de las anteriores.
25	<p>Para la descripción del riesgo la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Estableció las causas teniendo en cuenta los factores de riesgo identificados b. Estableció los impactos asociados (afectación económica y/o reputacional) y otros establecidos por la entidad acorde con su naturaleza.

	<ul style="list-style-type: none">c. Incluyó información complementaria que establece los atributos informativos necesarios para la comprensión del riesgo por parte de todos los participantes e interesados en el proceso.d. Otros. ¿Cuáles?e. No se ha adoptado esta estructura metodológica.
26	<p>Para el análisis de eventos (materializaciones del riesgo), la entidad capturó información a partir de.</p> <ul style="list-style-type: none">a. Mesa de ayuda de tecnología a nivel interno.b. Información del área o proceso de atención al usuario.c. Las PQRD (peticiones, quejas, reclamos, denuncias).d. Oficina jurídica.e. Líneas internas de denuncia.f. Mecanismo interno establecido para que cada líder de proceso haga el reporte cuando se presenta un evento.g. Otros. ¿Cuáles?h. Ninguna de las anteriores.
27	<p>Con respecto a la aplicación y seguimiento a los controles por parte de los líderes de proceso, como primera línea de defensa.</p> <ul style="list-style-type: none">a. Se ejecutaron los controles tal como fueron diseñadosb. Se puede evidenciar la aplicación efectiva de los controles, acorde con las actividades llevadas a cabo, y con la disminución de riesgos materializados.c. Se tuvieron en cuenta cambios en el proceso, a fin de proponer mejoras a los controles existentes.

	<ul style="list-style-type: none">d. Se analizaron cambios en el entorno (interno o externo), a fin de proponer mejoras a los controles existentes.e. Se incluyó el seguimiento a los riesgos asociados a posibles actos de corrupción, fraude, lavado de activos y financiación del terrorismo.f. Ninguna de las anteriores.
28	<p>Respecto al seguimiento y monitoreo a los controles que se lleva a cabo la oficina de planeación o quien haga sus veces, como segunda línea de defensa:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Se adelantó un seguimiento y análisis periódico a la información reportada por parte de los líderes de procesos (1a línea de defensa) en relación con la aplicación de los controles, en tiempos diferenciados a los que adelanta el jefe de control interno o quien hace sus veces.b. A partir de los análisis adelantados se generaron recomendaciones a los líderes de procesos (primera línea de defensa) para la mejora en la identificación de los riesgos y la efectividad de los controles aplicados.c. Se consolidó la información respecto de todos los riesgos institucionales, para incorporar ejercicios de asesoría y acompañamiento a los líderes de proceso.d. Se generaron informes a la alta dirección en el marco del comité institucional de coordinación de control interno (o en otras instancias) que permitieron tener alertas sobre retrasos, incumplimientos, eventos materializados u otras situaciones críticas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.e. Como parte integral y en desarrollo de sus funciones, se planearon y desarrollaron estrategias para mejorar la gestión del riesgo institucional y en especial el diseño de controles por parte de los líderes de proceso.

	<p>f. Solamente se aplicaron los seguimientos que adelantó el jefe de control interno o quien hace sus veces como 3a línea de defensa.</p>
--	--

Apéndice 3

Instrumento de entrevista semiestructurada

Instrumento de Entrevista Semiestructurada

Descripción de Estrategias Implementadas:

“Podría describir en detalle las estrategias que se están implementando actualmente en la Oficina de Control Interno como parte de la tercera línea de defensa? ¿Podría proporcionar ejemplos específicos de cómo estas estrategias se han aplicado en situaciones reales?”

Evaluación de Efectividad:

“En su experiencia, ¿cuáles han sido los impactos más significativos de estas estrategias en la operación de la gobernación? ¿Hay resultados específicos o cambios notables que atribuiría directamente a estas estrategias?”

Desafíos y Oportunidades de Mejora:

“¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la Oficina de Control Interno al implementar estas estrategias? ¿Podría sugerir áreas de mejora o ajustes que podrían fortalecer la tercera línea de defensa?”.