

 <b>Alcaldía de Medellín</b> <b>ISVIMED</b> <small>Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</small>	<b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 1 de 22

## Resolución N° 003

( 4 de Enero de 2021 )

***“Por medio de la cual se deroga la Resolución 186 del 25 de marzo de 2018, y se implementa la estructura del Sistema de Gestión y se adopta el MIPG- Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín-ISVIMED y se incluyen nuevas funciones”***

### EL DIRECTOR DEL INSTITUTO SOCIAL DE VIVIENDA Y HABITAT DE MEDELLÍN,

En uso de sus facultades legales y estatutarias, en especial las que le confiere el Acuerdo 52 de 2008 modificado parcialmente por el Decreto 883 de 2015, el Acuerdo de la Junta Directiva del ISVIMED 01 del 2009 y según lo dispuesto por la Ley 1437 de 2011,

#### CONSIDERANDO QUE:

La constitución política de 1991 en sus artículos 209 y 269, preceptuó la obligación para las autoridades administrativas de coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado, contando en todos sus órdenes con un control interno que se ejercerá en los términos que señala la Ley, diseñando y aplicando según su naturaleza, métodos y procedimientos de control interno.

El artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, establece el modelo que desarrolla la integración y articulación del Sistema de Gestión y Sistema de Control Interno, consagrado en el artículo 5 de la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998, respectivamente, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del Estado.

Mediante el Decreto Nacional de 1499 del 11 de septiembre de 2017, el Departamento Administrativo de la Función Pública modificó el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.

A través del Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017, el Departamento Administrativo de la Función Pública, articula e implementa la estructura del Sistema

 <b>Alcaldía de Medellín</b> <b>ISVIMED</b> <small>Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</small>	<b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 2 de 22

de Gestión con el Sistema de Control Interno y se adopta el MIPG-Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

El Decreto Municipal 883 de 2015, en su artículo 70, consagró el Sistema de Desarrollo Administrativo en el orden municipal para el nivel central y descentralizado por servicios, el cual resulta aplicable además por vía de los artículos 2 y 20 de la Ley 489 de 1998, disposiciones que dan lugar a la adopción del Modelo Integrado de Planeación y gestión –MIPYG- que se materializa en este caso.

Así mismo, mediante Decreto Municipal No. 1685 de 2015, se adoptó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG- para el Municipio de Medellín en su nivel central y descentralizado.

Mediante la Resolución N° 000612 del 18 de julio de 2016, el ISVIMED adoptó el Modelo Estándar de Control Interno MECI 2014, se estableció el Sistema de Control Interno y se integró con el Sistema de Gestión Integral de la Calidad en el Instituto de Vivienda y Hábitat de Medellín –ISVIMED-.

El Instituto, a través de la Resolución No. 000611 del 18 de julio de 2016, estableció el Comité Directivo en el Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín-ISVIMED.

Mediante la Resolución No 1340 del 10 de agosto de 2017, se modificó parcialmente la Resolución 612 de 2016, por medio de la cual se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno MECI 2014.

El día 16 de febrero de 2018, mediante Resolución 135 el ISVIMED, modifico la denominación y estructura del Comité Directivo en el Instituto, incluyendo nuevas funciones de acuerdo a lo establecido en Decreto 1499 de 2017.

El día 25 de marzo de 2018, mediante Resolución 186, se modificó la estructura del sistema de gestión y se adopta el MIPG-modelo integrado de planeación y gestión en el Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín - ISVIMED -, y se incluyeron nuevas funciones.

En el mes de diciembre de 2019, el Departamento Administrativo de la Función Pública, actualizó la versión No. 2 del MIPG, incluyendo entre otras la actualización de contenidos de las políticas de Gestión del Talento Humano, integridad, Gobierno Digital, Defensa Jurídica, Transparencia, Lucha Contra la Corrupción y Acceso a la Información, Racionalización de Trámites, Gestión del Conocimiento y la Innovación y Control Interno; la actualización de la denominación de la Política de Archivos y

 <b>Alcaldía de Medellín</b> <b>ISVIMED</b> <small>Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</small>	<b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 3 de 22

Gestión Documental y actualización de sus contenidos; incorporación de contenidos para las políticas de Mejora Normativa y Gestión de la Información Estadística y unificación de los lineamientos para hacer diagnósticos de capacidades institucionales, en la Dimensión de Dirección Estratégico

Teniendo en cuenta la actualización antes enunciada en el presente acto administrativo, se hace necesario derogar la Resolución 186 de 2018, para actualizar los lineamientos dados, según la última versión de diciembre de 2019 del MIPG.

En mérito de lo expuesto,

**RESUELVE:**

**TITULO I**

**CAPITULO I**

### **MODELO INTEGRADO DE PLANEACION Y GESTIÓN**

**ARTÍCULO PRIMERO:** *Actualizar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG–.* Para el funcionamiento del Sistema de Gestión y su articulación con el Sistema de Control Interno, se adopta la versión actualizada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, ISVIMED –MIPG.

**PARÁGRAFO:** Para la presente resolución, se deberá trabajar en el marco de la referencia que contempla el conjunto de conceptos, elementos y criterios, mediante la cual se lleva a cabo la gestión de las entidades públicas; se debe aplicar en concordancia con el MANUAL OPERATIVO, del Sistema de Gestión (MIPG), es decir, que con esta resolución no se omite la aplicación de dicho Manual.

 <b>Alcaldía de Medellín</b> <b>ISVIMED</b> <small>Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</small>	<b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 4 de 22



**ARTÍCULO SEGUNDO: Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).** El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

**ARTÍCULO TERCERO: Objetivos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.** El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, tendrá como objetivos:

1. Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas
2. Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.
3. Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua.
4. Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.
5. Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño.

**ARTÍCULO CUARTO: Integridad del Modelo.** El Sistema de Gestión se complementa y articula con otros sistemas, modelos y estrategias que establecen

 <b>Alcaldía de Medellín</b> <b>ISVIMED</b> <small>Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</small>	<b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 5 de 22

lineamientos y directrices en materia de gestión y desempeño para las entidades públicas, tales como el Sistema de control Interno a través del Modelo estándar de Control Interno MECI, el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano y el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, de Gestión Ambiental y de Seguridad de la Información.

**ARTÍCULO QUINTO: *Operación del MIPG.*** MIPG se concentra en las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados, esto es, una gestión y un desempeño institucional que generan valor público. MIPG opera a través de la puesta en marcha de siete (7) dimensiones, entre las cuales se encuentra el Talento Humano como corazón del Modelo; MIPG incorpora el ciclo de gestión PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) y, adicionalmente, incluye elementos propios de una gestión pública moderna y democrática: la información, la comunicación, y la gestión del conocimiento y la innovación.

El Control Interno se integra, a través del MECI, como una de las dimensiones del Modelo, constituyéndose en el factor fundamental para garantizar de manera razonable el cumplimiento de los objetivos institucionales. Estas dimensiones se entienden como el conjunto de políticas, prácticas, herramientas o instrumentos con un propósito común, que, puestas en marcha de manera articulada e intercomunicada, permitirán que MIPG logre sus objetivos.

**ARTÍCULO SEXTO: *Dimensiones del MIPG.***

***Primera Dimensión Talento Humano:*** MIPG concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades y, por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados.

El talento humano, es decir, todas las personas que laboran en la administración pública, en el marco de los valores del servicio público, contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos.

En esta sección se aborda la primera dimensión de MIPG -Talento Humano- cuyo propósito es ofrecerle a una entidad pública, una gobernación o una alcaldía las herramientas para gestionar adecuadamente el ciclo del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro) de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, definidas en el marco de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y

 <p>Alcaldía de Medellín <b>ISVIMED</b> Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</p>	<p><b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b></p>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 6 de 22

Planeación, las normas que les rigen en materia de personal, la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación como principal mecanismo para resolver las controversias laborales, y promoviendo la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos.

Esta dimensión orienta el ingreso y desarrollo de los servidores garantizando el principio de *mérito* en la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual. Para el desarrollo de esta dimensión deberán tenerse en cuenta los lineamientos de las siguientes Políticas de Gestión y Desempeño Institucional:

- Política de Gestión Estratégica del Talento Humano
- Política de Integridad

Con esta dimensión, y la implementación de las políticas que la integran, se logra cumplir el objetivo de MIPG: *“Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas”*.

**Segunda Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación:** MIPG tiene como condición que las entidades tengan claro el horizonte a corto y mediano plazo que le permita priorizar sus recursos y talento humano y focalizar sus procesos de gestión en la consecución de los resultados con los cuales garantiza los derechos, satisface las necesidades y atiende los problemas de los ciudadanos.

En esta sección se abordará la segunda dimensión de MIPG -Direccionamiento Estratégico y Planeación- cuyo propósito es permitirle a una entidad pública, un sector administrativo, una gobernación o una alcaldía definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios, así como fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad.

Para el desarrollo de esta dimensión deberán tenerse en cuenta los lineamientos de las siguientes políticas de gestión y desempeño institucional:

- Política de Planeación institucional.
- Política de Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público.

Con esta dimensión, y la implementación de las políticas que la integran, se logra cumplir el objetivo de MIPG: *“Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las*

 <p>Alcaldía de Medellín <b>ISVIMED</b> Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</p>	<p><b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b></p>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 7 de 22

entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos”

***Tercera Dimensión Gestión con Valores para el Resultado:*** MIPG facilita a que la gestión de las entidades esté orientada hacia el logro de resultados en el marco de la integridad. Para esto, pone en marcha los cursos de acción o trayectorias de implementación definidas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.

Esta dimensión agrupa un conjunto de políticas, o prácticas e instrumentos que tienen como propósito permitirle a la organización realizar las actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público. Para concretar las decisiones tomadas en el proceso de planeación institucional, y teniendo en cuenta el talento humano del que se dispone, en esta Dimensión se abordan los aspectos más importantes que debe atender una organización para cumplir con las funciones y competencias que le han sido asignadas por mandato legal. Para ello, esta dimensión se entenderá desde dos perspectivas: la primera, asociada a los aspectos relevantes para una adecuada operación de la organización, en adelante “de la ventanilla hacia adentro”; y la segunda, referente a la relación Estado Ciudadano, “de la ventanilla hacia afuera”.

Para el desarrollo de esta dimensión deberán tenerse en cuenta los lineamientos de las siguientes políticas de gestión y desempeño institucional:

De la ventanilla hacia adentro:

- Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
- Gestión Presupuestal y eficiencia del Gasto público
- Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea: TIC para la gestión y Seguridad de la información
- Seguridad Digital
- Defensa jurídica
- Política de Mejora Normativa

Relación Estado Ciudadano:

- Servicio al Ciudadano
- Racionalización de Trámites

 Alcaldía de Medellín <b>ISVIMED</b> Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín	<b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 8 de 22

- Participación ciudadana en la gestión pública
- Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea: TIC para el servicio y TIC Gobierno Abierto para

Con esta dimensión, y la implementación de las políticas que la integran, se logra cumplir los objetivos de MIPG: “Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos” y “Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas”.

**Cuarta Dimensión Evaluación para el Resultado:** Para MIPG es importante que las entidades conozcan de manera permanente los avances en su gestión y los logros de los resultados y metas propuestas, en los tiempos y recursos previstos y si generan los efectos deseados para la sociedad; de igual manera, esto le permite introducir mejoras en la gestión.

Tiene como propósito promover en la entidad el seguimiento a la gestión y su desempeño, a fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico. Tener un conocimiento certero de cómo se comportan los factores más importantes en la ejecución de lo planeado, le permite a la entidad saber permanentemente el estado de avance de su gestión, plantear las acciones para mitigar posibles riesgos que la puedan desviar del cumplimiento de sus metas, y al final del periodo, determinar si logró sus objetivos y metas en los tiempos previstos, en las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con un uso óptimo de recursos. La Evaluación de Resultados permite también definir los efectos de la gestión institucional en la garantía de los derechos, satisfacción de las necesidades y resolución de los problemas de los grupos de valor. En términos generales, MIPG busca que la Evaluación de Resultados se aprecie en dos momentos: a través del seguimiento a la gestión institucional, y en la evaluación propiamente de los resultados obtenidos. Tanto el seguimiento como la evaluación exigen contar con indicadores para monitorear y medir el desempeño de las entidades. Estos indicadores se diseñan en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, y dada la importancia que tienen, deben enfocarse en los criterios, directrices y normas que orientan la gestión, y en los productos, resultados e impactos derivados de ésta.

La evaluación y la planeación son ejercicios que se alimentan entre sí: la primera está condicionada a la definición previa de los resultados esperados durante el periodo y los objetivos institucionales, mientras que la segunda contribuye a definir el punto de partida de la planeación de la siguiente vigencia.

 <p>Alcaldía de Medellín <b>ISVIMED</b> Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</p>	<p><b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b></p>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 9 de 22

A nivel institucional, es fundamental efectuar el seguimiento periódico a todos planes que se implementan en la entidad tales como el plan de acción, el PAAC, el PAA, entre otros, así como evaluar los resultados que se dan en materia de ejecución presupuestal, acorde con las directrices de MinHacienda. A nivel sectorial, se debe evaluar el plan estratégico sectorial y las metas asociadas al plan nacional de desarrollo vigente.

En el marco de MIPG y a través de esta dimensión, se busca que estos ejercicios de seguimiento y evaluación institucional complementen y agreguen valor a otras mediciones que son llevadas a cabo por entidades como el DNP, que efectúa la evaluación de las políticas públicas a través de instrumentos como el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados -SINERGIA y la evaluación de los proyectos de inversión de las entidades del gobierno nacional a través del Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión -SPI, entre otros.

Para el desarrollo de esta dimensión deberán tenerse en cuenta los lineamientos de la siguiente Política de Gestión y Desempeño Institucional:

- Política de Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

Con esta dimensión, y la implementación de la política que la integra, se logra cumplir el objetivo de MIPG: “*Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua*”.

**Quinta Dimensión Información y Comunicación:** MIPG define la Información y Comunicación como una dimensión articuladora de las demás, puesto que permite a las entidades vincularse con su entorno y facilitar la ejecución de sus operaciones a través de todo el ciclo de gestión.

Tiene como propósito garantizar un adecuado flujo de información interna, es decir aquella que permite la operación interna de una entidad, así como de la información externa, esto es, aquella que le permite una interacción con los ciudadanos; para tales fines se requiere contar con canales de comunicación acordes con las capacidades organizacionales y con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.

En este sentido, es importante que tanto la información como los documentos que la soportan (escrito, electrónico, audiovisual, entre otros) sean gestionados para

 <p>Alcaldía de Medellín <b>ISVIMED</b> Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</p>	<p><b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b></p>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 10 de 22

facilitar la operación de la entidad, el desarrollo de sus funciones, la seguridad y protección de datos y garantizar la trazabilidad de la gestión. Por su parte, la comunicación hace posible difundir y transmitir la información de calidad que se genera en toda la entidad, tanto entre dependencias como frente a los grupos de valor. Contar con servidores públicos bien informados, sobre cómo opera la entidad, y con ciudadanos bien informados sobre cómo hacer efectivos sus derechos, fomenta la eficiencia, la eficacia, la calidad y la transparencia en la gestión pública, la rendición de cuentas por parte de la administración y el control social ciudadano.

El desarrollo de esta dimensión, si bien implica interacción entre todas las Políticas de Gestión y Desempeño, concretamente deberán tenerse en cuenta los lineamientos de las siguientes políticas:

- Política de Gestión documental
- Política de Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
- Política Gestión de información estadística

Con esta dimensión, y la implementación de las políticas que la integran, se logra cumplir el objetivo de MIPG: *“Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua”*.

**Sexto Dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación:** La Gestión del Conocimiento y la Innovación fortalece de forma transversal a las demás dimensiones (Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión para el Resultado con Valores, Evaluación de Resultados, Talento Humano, Control Interno e Información y Comunicación) en cuanto el conocimiento que se genera o produce en una entidad es clave para su aprendizaje y su evolución.

La sexta dimensión del MIPG -Gestión del Conocimiento y la Innovación- dinamiza el ciclo de política pública, facilita el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconecta el conocimiento entre los servidores y dependencias, y promueve buenas prácticas de gestión. En el sector público se genera una cantidad importante de datos, información, ideas, investigaciones y experiencias que, en conjunto, se transforman en conocimiento. Este debe estar disponible para todos, con procesos de búsqueda y aplicación efectivos, que consoliden y enriquezcan la gestión institucional. La actual era digital o de la información le plantea al Estado retos de cambio y de adaptación para mejorar la atención de las necesidades de los

 <p>Alcaldía de Medellín <b>ISVIMED</b> <small>Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</small></p>	<p><b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b></p>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 11 de 22

ciudadanos quienes exigen respuestas más rápidas y efectivas para la garantía de sus derechos.

Esta dimensión promueve el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para desarrollar soluciones eficientes en cuanto a: tiempo, espacio y recursos económicos. Las entidades públicas pueden reducir el riesgo en la implementación de nuevas iniciativas de gestión al optar por la construcción de ensayos, prototipos o experimentos que permiten comprobar o visualizar posibles fallas antes de la introducción de nuevos o mejorados productos y servicios.

La apuesta de la gestión del conocimiento y la innovación, como dimensión del MIPG, propicia el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre los servidores públicos, con el objetivo de garantizar su apropiación y aprovechamiento, así mismo, promueve la construcción de una cultura de análisis y retroalimentación para el mejoramiento continuo.

Esta dimensión facilita a las entidades públicas aprender de sí mismas y de su entorno de manera práctica (aprender haciendo) y analítica, generando mejores productos o servicios para los ciudadanos. En síntesis, cumple un rol esencial en el fortalecimiento de las demás dimensiones del MIPG a través de la generación, captura, evaluación, distribución y aplicación del conocimiento.

La Gestión del Conocimiento y la Innovación dentro del MIPG busca que las entidades:

- Consoliden el aprendizaje adaptativo, mejorando los escenarios de análisis y retroalimentación para ayudar a resolver problemas de forma rápida.
- Mitiguen la fuga de conocimiento.
- Construyan espacios y procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación que fortalezcan la atención de sus grupos de valor y la gestión del Estado.
- Usen y promuevan las nuevas tecnologías para que los grupos de valor puedan acceder con más facilidad a la información.
- Fomenten la cultura de la medición y el análisis de la gestión institucional y estatal.
- Identifiquen y transfieran el conocimiento, fortaleciendo los canales y espacios para su apropiación.
- Promuevan la cultura de la difusión y la comunicación del conocimiento en los servidores y entidades públicas.

 Alcaldía de Medellín <b>ISVIMED</b> <small>Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</small>	<b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 12 de 22

- Propicien la implementación de mecanismos e instrumentos para la captura de la memoria institucional y la difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas
- Estén a la vanguardia en los temas de su competencia.

El desarrollo de esta dimensión si bien implica interacción entre todas las Políticas de Gestión y Desempeño, concretamente deberán tenerse en cuenta los lineamientos de la política de:

- Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación

Con esta dimensión, y la implementación de la política que la integra, se logra cumplir el objetivo de MIPG: *“Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua”*.

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

**Esta dimensión** se desarrolla a través del Modelo Estándar de Control Interno – MECI, el cual fue actualizado en función de la articulación de los Sistemas de Gestión y de Control Interno que establece el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 (PND 20142018).

La nueva estructura del MECI busca una alineación a las buenas prácticas de control referenciadas desde el Modelo COSO, razón por la cual la estructura del MECI se fundamenta en, a saber:

- Ambiente de control.
- Evaluación del riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Actividades de monitoreo.

Esta estructura está acompañada de un esquema de asignación de responsabilidades y roles para la gestión del riesgo y el control, el cual se distribuye

 <p>Alcaldía de Medellín <b>ISVIMED</b> Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</p>	<b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 13 de 22

en diversos servidores de la entidad, no siendo ésta una tarea exclusiva de las oficinas de control interno:

- **Línea estratégica:** conformada por la alta dirección, el equipo directivo, el Comité institucional de Coordinación de Control Interno CICCI y el Consejo directivo.
- **Primera Línea,** conformada por los gerentes públicos y los líderes de proceso, en general servidores públicos en todos los niveles de la organización.
- **Segunda Línea,** conformada por servidores responsables de monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo (jefes de planeación, supervisores e interventores de contratos o proyectos, comités de riesgos donde existan, comité de contratación, comité de gestión y desempeño, comité institucional de coordinación de control interno, entre otros).
- **Tercera Línea,** conformada por la oficina de control interno.

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

- Política de Control Interno.

Con esta dimensión, y la implementación de la política que la integra, se logra cumplir el objetivo de MIPG: *“Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua”*.

#### **ARTÍCULO SEPTIMO: Líneas de defensa. Roles y responsabilidades.**

**Responsabilidades en relación con la línea Estratégica:** Al ser una instancia decisoria dentro del sistema de Control Interno, está bajo la responsabilidad de la alta dirección y del comité institucional de coordinación de control interno CICCI.

Su rol principal es analizar los riesgos y amenazas institucionales, que puedan afectar el cumplimiento de los planes estratégicos, así como definir el marco general para la gestión del riesgo (política de administración del riesgo) y el cumplimiento de los planes de la entidad.

**El representante legal, su equipo directivo incluido el jefe de control interno** son los responsables de implementar los aspectos clave para el Sistema de Control Interno-SCI, generando así:

 <p>Alcaldía de Medellín <b>ISVIMED</b> Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</p>	<p><b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b></p>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 14 de 22

1. Fortalecimiento del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno incrementando su periodicidad para las reuniones.
2. Evaluación de la forma como funciona el Esquema de Líneas de Defensa, incluyendo la línea estratégica.
3. Definición de líneas de reporte (canales de comunicación) en temas clave para la toma de decisiones, atendiendo el Esquema de Líneas de Defensa.
4. Definición y evaluación de la Política de Administración del Riesgo. La evaluación debe considerar su aplicación en la entidad, cambios en el entorno que puedan definir ajustes, dificultades para su desarrollo, riesgos emergentes.
5. Evaluación de la política de gestión estratégica del Talento Humano (forma de provisión de los cargos, capacitación, código de Integridad, bienestar).

**Responsabilidades en relación a la primera Línea de Defensa - Líderes de programas, procesos y proyectos y de sus equipos de trabajo** (en general servidores públicos en todos los niveles de la organización); su rol principal es el mantenimiento efectivo de controles internos, la ejecución de gestión de riesgos y controles en el día a día. Para ello, identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos a través del “Autocontrol”.

Los aspectos clave para el Sistema de Control Interno SCI a tener en cuenta por parte de la 1ª Línea:

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

 <b>Alcaldía de Medellín</b> <b>ISVIMED</b> <small>Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</small>	<b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 15 de 22

4. La formulación de planes de mejoramiento, su aplicación y seguimiento para resolver los hallazgos presentados. Manual Operativo MIPG.
5. La coordinación con sus equipos de trabajo, de las acciones establecidas en la planeación institucional a fin de contar con información clave para el seguimiento o autoevaluación aplicada por parte de la 2ª línea de defensa.

**Responsabilidades en relación a la segunda Línea de Defensa:** esta línea está bajo la responsabilidad, principalmente, de los **Jefes de planeación o quienes hagan sus veces, coordinadores de equipos de trabajo, comités de riesgos (donde existan), comité de contratación, áreas financieras, de TIC**, entre otros que respondan de manera directa por el aseguramiento de la operación; su rol principal es asegurar que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª Línea de Defensa sean apropiados y funcionen correctamente, supervisan la implementación de prácticas de gestión de riesgo eficaces; así mismo, consolidar y analizar información sobre temas clave para la entidad, base para la toma de decisiones y de las acciones preventivas necesarias para evitar materializaciones de riesgos, todo lo anterior enmarcado en la “autogestión”. Entre los parámetros a tener en cuenta, para definir esta línea son los siguientes:

- Pertener a la media o alta dirección: Dentro del Organigrama aquellos cargos que dependen del Representante Legal (Alta Dirección), Para Media Dirección, aquellos que se desprenden de los cargos anteriormente mencionados.
- Responder ante la Alta Dirección: Aquel cargo que maneja un tema transversal para toda la entidad y responde ante el Representante Legal.

Evaluar y efectuar seguimiento a los controles aplicados por la 1ª línea de defensa. Los aspectos clave para el Sistema de Control Interno SCI a tener en cuenta por parte de la 2ª Línea son:

1. Aseguramiento de que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª Línea de Defensa sean apropiados y funcionen correctamente, supervisan la implementación de prácticas de gestión de riesgo eficaces.
2. Consolidación y análisis de información sobre temas claves para la entidad, base para la toma de decisiones y de las acciones preventivas necesarias para evitar materializaciones de riesgos.

 <p>Alcaldía de Medellín <b>ISVIMED</b> Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</p>	<p><b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b></p>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 16 de 22

3. Trabajo coordinado con las oficinas de control interno o quien haga sus veces, en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.
4. Asesoría a la 1ª línea de defensa en temas clave para el Sistema de Control Interno: i) riesgos y controles; ii) planes de mejoramiento; iii) indicadores de gestión; iv) procesos y procedimientos.
5. Establecimiento de los mecanismos para la autoevaluación requerida (auditoría interna a sistemas de gestión, seguimientos a través de herramientas objetivas, informes con información de contraste que genere acciones para la mejora).

**Responsabilidad en relación a la tercera Línea de Defensa: esta línea está bajo la responsabilidad de los Jefes de control interno o quienes hagan sus veces;** desarrollaran su labor a través de los siguientes roles a saber: liderazgo estratégico, enfoque hacia la prevención, evaluación de la gestión del riesgo, relación con entes externos de control y el de evaluación y seguimiento. Los aspectos clave para el Sistema de Control Interno SCI a tener en cuenta por parte de la 3ª Línea:

1. A través de su rol de asesoría, orientación técnica y recomendaciones frente a la administración del riesgo en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación o quien haga sus veces.
2. Monitoreo a la exposición de la organización al riesgo y realizar recomendaciones con alcance preventivo.
3. Asesoría proactiva y estratégica a la Alta Dirección y los líderes de proceso, en materia de control interno y sobre las responsabilidades en materia de riesgos.
4. Formar a la alta dirección y a todos los niveles de la entidad sobre las responsabilidades en materia de riesgos.

**ARTÍCULO OCTAVO: Políticas del MIPG.** Adicionalmente, cada dimensión se desarrolla a través de una o varias Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, las cuales fueron señaladas, entre otras, en el Decreto 1499 de 2017:

1. Planeación Institucional

 <p>Alcaldía de Medellín <b>ISVIMED</b> Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</p>	<p><b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b></p>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 17 de 22

2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
3. Talento humano
4. Integridad
5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
7. Servicio al ciudadano
8. Participación ciudadana en la gestión pública
9. Racionalización de trámites
10. Gestión documental
11. Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea
12. Seguridad Digital
13. Defensa jurídica
14. Gestión del conocimiento y la innovación
15. Control interno
16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional.
17. Política de mejora normativa
18. Política gestión de información estadística

## CAPITULO II

### INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN DEL MIPG

**ARTÍCULO NOVENO: Comité Institucional de Gestión y desempeño.-**

**Denominación del comité:** De acuerdo a lo planteado en el Decreto 1499 de 2017 el Comité Directivo del Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín pasa a denominarse Comité Institucional de Gestión y desempeño encargado de orientar la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual sustituirá los demás comités que tengan relación con el Modelo y que no sean obligatorios por mandato legal.

El Comité Institucional de Gestión y desempeño será liderado por Director como representante legal del Instituto Social de Vivienda Y Hábitat de Medellín-ISVIMED

**Integrantes:** El comité estará conformado por el (la) Director (a), el (la) Subdirector (a) de planeación, el (la) Subdirector (a) Jurídico, el (la) subdirector (a) de dotación Vivienda y Hábitat, el (la) Subdirector (a) Administrativo y Financiero, el (la) Subdirector (a) Poblacional, el (la) Subdirector Técnico y el (la) Jefe de Control Interno (con voz pero sin voto).

 <p>Alcaldía de Medellín <b>ISVIMED</b> Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</p>	<p><b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b></p>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 18 de 22

También harán parte de este comité en calidad de invitados, los asesores de Dirección y de Dotación, y los profesionales vinculados o contratistas que el Director estime.

**Funciones:** El Comité Institucional de Gestión y Desempeño tendrá las siguientes funciones:

1. Aprobar y hacer seguimiento, por lo menos una vez cada tres meses, a las acciones y estrategias adoptadas para la operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
2. Articular los esfuerzos institucionales, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación, sostenibilidad y mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
3. Proponer al Comité Sectorial de Gestión y el Desempeño Institucional, iniciativas que contribuyan al mejoramiento en la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
4. Presentar los informes que el Comité Sectorial de Gestión y el Desempeño Institucional y los organismos de control requieran sobre la gestión y el desempeño de la entidad.
5. Adelantar y promover acciones permanentes de autodiagnóstico para facilitar la valoración interna de la gestión.
6. Asegurar la implementación y desarrollo de las políticas de gestión y directrices en materia de seguridad digital y de la información.
7. Garantizar la implementación de la Estrategia de Gobierno Digital y las políticas aplicables a dicha estrategia.
8. Promover y asegurar que se cumplen los requisitos legales aplicables al SGD-Sistema de Gestión Documental liderado por las actividades que se desarrollan desde el archivo en cabeza del Subdirector Administrativo y financiero.
9. Las demás que tengan relación directa con la implementación, desarrollo y evaluación del Modelo.

 <p>Alcaldía de Medellín <b>ISVIMED</b> Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</p>	<p><b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b></p>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 19 de 22

10. Definir el plan estratégico, Plan de acción anual y Plan indicativo mediante los cuales se hace seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal.

11. Aprobar los recursos necesarios para la ejecución de actividades que se gestionan al interior del instituto.

12. Tomar decisiones que propendan por uso eficiente de los recursos disponibles por el instituto.

13. Realizar seguimiento a los compromisos adquiridos tanto internamente como ante las entidades de vigilancia y control que regulan la gestión del Instituto.

14. Articular las diferentes actividades que se desarrollan desde cada subdirección, de manera de no generar reprocesos y uso ineficaz de recursos.

15. Optimizar los procesos del Instituto, generando a su vez proyectos desde cada Subdirección que permitan apalancar la gestión en términos de resultados con respecto a los diferentes referentes normativos aplicables vigentes.

**Reuniones y convocatorias:** El Comité Institucional de Gestión y Desempeño se reunirá ordinariamente al menos una vez al mes o cada que sea convocado por el director (a). La asistente de la dirección o quien la Dirección designe, deberá programar las reuniones y citar a todos los integrantes.

De los asuntos tratados, se levantará un acta por parte del Secretario correspondiente, quien la someterá a la aprobación de los asistentes.

**Secretario.** Cuando se trate del Comité Institucional de Gestión y Desempeño en su rol estratégico, la secretaría será ejercida por quien el director designe.

**Quórum:** El quórum estará constituido por la mitad más uno del total de los miembros. Los invitados que hagan parte del comité participaran con voz, pero sin voto

**PARAGRAFO 1:** El Comité Institucional de Gestión y Desempeño absorbe los comités que a continuación se enuncian, lo que representa que los requisitos aplicables a éste comité deben ser asegurados desde el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.:

1. Archivo
2. Racionalización de tramites
3. Capacitación y formación para el trabajo

 <b>Alcaldía de Medellín</b> <b>ISVIMED</b> <small>Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</small>	<b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 20 de 22

4. Incentivos
5. Capacitación y estímulos
6. Gobierno en línea y anti tramites

**ARTÍCULO DECIMO: Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, cumplirá los siguiente roles y responsabilidades:**

1. Evaluar el estado del Sistema de Control Interno de acuerdo con las características propias de cada organismo o entidad y aprobar las modificaciones, actualizaciones y acciones de fortalecimiento del sistema a partir de la normatividad vigente, los informes presentados por el jefe de control interno o quien haga sus veces, organismos de control y las recomendaciones del equipo MECI.
2. Aprobar el Plan Anual de Auditoría de la entidad presentado por el jefe de control interno o quien haga sus veces, hacer sugerencias y seguimiento a las recomendaciones producto de la ejecución del plan de acuerdo con lo dispuesto en el estatuto de auditoría, basado en la priorización de los temas críticos según la gestión de riesgos de la administración.
3. Aprobar el estatuto de auditoria interna y el Código de Ética del auditor, así como verificar su cumplimiento.
4. Revisar la información contenida en los estados financieros de la entidad y hacer las recomendaciones a que haya lugar.
5. Servir de instancia para resolver las diferencias que surjan en desarrollo del ejercicio de auditoria interna.
6. Conocer y resolver los conflictos de interés que afecten la independencia de la auditoria
7. Someter a aprobación del representante legal la política de administración del riesgo y hacer seguimiento, en especial a la prevención y detección de fraude y mala conducta.
8. Las demás asignadas por el Representante Legal de la entidad.

**Integrantes:** El comité estará conformado por el (la) Director(a), el (la) Subdirector(a) de Planeación, el (la) Subdirector(a) Jurídico, el (la) Subdirector(a) de Dotación Vivienda y Hábitat, el (la) Subdirector(a) Administrativo y Financiero, el

 Alcaldía de Medellín <b>ISVIMED</b> Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín	<b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 21 de 22

(la) Subdirector(a) Poblacional, el (la) Subdirector Técnico y el (la) Jefe de Oficina de Control Interno.

El Director o su delegado presidirá dicho Comité.

El Jefe de Oficina de Control Interno, tendrá voz pero no tendrá derecho a voto y actuará como Secretario Técnico del Comité.

Al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, podrán asistir otros funcionarios o personas en calidad de invitados, los cuales tendrán derecho a voz pero no a voto, cuando la naturaleza del asunto a tratar lo requiera.

**Funcionamiento del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno:** El Comité sesionará por lo menos cuatro (4) veces al año y en todo caso, cada vez que alguno de sus miembros lo considere necesario.

Para efectos de lo dispuesto en el presente artículo, el secretario Técnico, con una antelación de por lo menos cinco (5) días hábiles, efectuará citación a todos los miembros del Comité.

**Quórum:** El Comité Institucional de Coordinación de Control Interno deliberará y decidirá con la mitad más uno de sus integrantes.

**Funciones del Secretario Técnico del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno:** Corresponderá al secretario Técnico:

1. Citar a las sesiones del Comité.
2. Elaborar y suscribir las actas correspondientes.
3. Llevar el registro y control de las actas de las sesiones Ordinarias y Extraordinarias.
4. Coordinar con las subdirecciones y jefaturas del instituto, para que los asuntos a tratar en el respectivo comité, sean inherentes al mismo.

**Actas:** Las decisiones que adopte el comité, constaran en actas suscritas por el presidente y por el secretario técnico.

**ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO:** Esta Resolución deroga las Resoluciones emitidas anteriormente que enmarquen dichos temas que son la Resolución 000611 y 000612 de 2016, Resolución 1340 de 2017 y Resolución 135 de 2018 y demás normas que le sean contrarias.

 <b>Alcaldía de Medellín</b> <b>ISVIMED</b> <small>Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín</small>	<b>ESQUEMA PARA RESOLUCIONES EN GENERAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> F-GJ-46
		<b>VERSIÓN:</b> 10
		<b>FECHA:</b> 11/10/2019
		<b>PÁGINA:</b> 22 de 22

**ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO:** La presente Resolución rige a partir de la fecha de su comunicación y deroga la Resolución 186 del 25 de marzo de 2018.

**PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE**

**JORGE IVÁN TORRES RAMÍREZ**  
 Director  
 Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín

Elaboró:	Paulina Rengifo Suaza	Revisó	Juliana Hurtado	Revisó y Aprobó	Vanessa Rojas Vallejo
	<i>Profesional Especializada</i>		<i>Asesora Dirección</i>		<i>Subdirectora Jurídica</i>


