

Metodología para la estandarización del modelo normativo en centrales eléctricas de Norte de Santander – Grupo EPM.

Methodology for standardizing the normative model in centrales eléctricas de Norte de Santander – Grupo EPM.

Ingrid Y. Esguerra, Lizbeth G. Lozano, Luz D. Villamizar, Juan Camilo Acevedo Páez

Universidad de Santander, Cúcuta - Colombia

ing.juancamilo07@gmail.com

Recibido: 12 de octubre de 2016

Aprobado: 28 de noviembre de 2016

Resumen—El presente documento define la metodología para la estandarización del modelo normativo de CENS - Grupo EPM, para su construcción se realizó un diagnóstico del modelo actual aplicando un cuestionario estructurado que determinó el grado de conocimiento del personal sobre la Gestión Normativa, así mismo, se analizaron los elementos normativos aplicados y los sistemas de gestión implementados, identificando requisitos a los que pueda darse cumplimiento a través de elementos normativos, finalmente se comparó el modelo normativo actual de CENS con el modelo de otras empresas del sector eléctrico en Colombia y en México, evidenciando falencias que requerían adecuar el modelo normativo actual a fin que se convierta en un aporte para la operacionalización de los procesos y permita cumplir los requisitos establecidos en los sistemas de gestión, por lo que se propone consolidar las normas en cuatro elementos normativos con enfoque Business Process Management.

Palabras clave: Norma, Gestión Normativa, Sistemas de Gestión, Procesos, Elementos normativos.

Abstract—This document defines the methodology for standardizing the normative management model of CENS - Grupo EPM. To develop this methodology, a diagnosis of the current model was conducted using a structured questionnaire that determined the extent of the staff's knowledge of policy management. Applied normative elements and implemented management systems were also analyzed, identifying those requirements that can be fulfilled through regulatory means. Finally, the current regulatory model of CENS was compared with the model of other electrical companies in Colombia and Mexico, highlighting flaws that require adaptations to the current regulatory model. Those adaptations will contribute to the successful execution of the processes and will help to meet the requirements of the management systems, all of which aim to strengthen the rules regarding the four regulatory elements discussed in Business Process Management.

Keywords: Standard, Regulations Management, Management Systems, Processes, Regulatory elements.

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: ingjuancamilo07@gmail.com (Juan Camilo Acevedo Páez).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Forma de citar: I. Y. Esguerra, L. G. Lozano, L. D. Villamizar, y J. C. Acevedo-Páez, "Metodología para la estandarización del modelo normativo en centrales eléctricas de Norte de Santander – Grupo EPM", Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 4, no. 2, pp. 12-18 2016, doi:[10.15649/2346030X.396](https://doi.org/10.15649/2346030X.396)

I. INTRODUCCIÓN

Para adentrarnos en lo que son los modelos normativos es necesario tener en cuenta que la normatividad es un conjunto de leyes, decretos, resoluciones, instrucciones o procedimientos establecidos en la organización, que permiten que su operación se realice conforme a lo planeado [1] en las organizaciones, es ineludible que existan normas y/o reglas que determinen el actuar de los individuos y admitan hacer seguimiento a las actividades para contribuir al logro de los objetivos estratégicos. En [2] afirman que el control burocrático corresponde a un control de la conducta por medio de un sistema general de reglas y procedimientos operativos estándar.

Las empresas tienen como normatividad interna el Reglamento de trabajo de acuerdo a lo establecido en el Código Sustantivo de Trabajo [3]; sin embargo, algunas utilizan mecanismos adicionales, tales como memorandos, resoluciones internas o decretos, estos varían dependiendo de la naturaleza jurídica de la empresa y su filosofía organizacional.

Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A E.S.P. (CENS), es una empresa del Grupo Empresarial EPM que presta los servicios de transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica. Actualmente tiene un sistema de normas que se rige a través de documentos, entre los que se encuentran: Acuerdos de Junta Directiva, Reglamentos internos, Decisiones Empresariales, etc., que en un momento regularon la operación de sus negocios; no obstante, la empresa ha evolucionado y adoptado herramientas que permiten mejorar el desempeño y aumentar su competitividad implementando Sistemas de Gestión, estos se fundamentan en requisitos a los cuales pueden darse cumplimiento a través de la normatividad interna.

De acuerdo a las sesiones de trabajo realizadas en la Red de Sinergia de 2011 con empresas del Grupo Empresarial EPM, se identificó la necesidad de analizar el modelo normativo de CENS, pues no estaba alineado con los requisitos del Grupo EPM. Adicionalmente, a partir de dicho año fueron implantándose en la CENS elementos normativos del Grupo Empresarial EPM, lo cual generó colisión con el modelo normativo vigente en la empresa y confusión al mantener dos modelos simultáneos para normar.

Conforme a lo expuesto, este documento tiene como objetivo realizar un diagnóstico del modelo normativo actual, desarrollar un análisis comparativo del modelo de CENS con el de otras organizaciones del sector eléctrico, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y; finalmente, proponer una metodología que facilite el desarrollo y estandarización del marco normativo, haciéndolo simple, ágil y de fácil aplicación, además que sea soporte para los requisitos de los sistemas de gestión implementados en la organización. Es de resaltar que este artículo hace parte de la Línea de Investigación Gestión y Administración del Grupo de Investigación Eureka – UDES.

II. IMPORTANCIA DE LA NORMATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

La principal ventaja de la administración por objetivos consiste en la posibilidad que tiene el gerente de controlar su propio desempeño. Es conveniente seguir la práctica de suministrar a los administradores mediciones claras y comunes en todas las áreas principales de la empresa, las cuales deben ser comprensibles y sin interpretaciones complicadas [4].

Según [5] las diversas normas, leyes, y disposiciones, así como las políticas corporativas y los manuales operativos, entre otros, conforman la normatividad aplicable a una organización. El sistema de normatividad admite que las compañías puedan evolucionar

permitiendo que los órganos de gobierno puedan centrarse en la gestión estratégica y vigilancia de la organización.

Con la implementación de políticas claras debidamente comunicadas a todos los miembros de la organización solo se requiere mantener un control de gestión básico para dar seguimiento a la compañía, realizando los ajustes correspondientes [6]

De acuerdo con lo expuesto por [7] el sistema de normatividad también forma parte de la cultura organizacional y, por lo tanto, es vital que todos los que laboran en la entidad, lo entiendan, conozcan y, más aún, lo cumplan; por otra parte [6] definen que, a través de políticas, manuales, procedimientos, códigos, organigramas y procesos, así como de las formas de comunicar y manejar la información se desarrolla una cultura y una filosofía corporativa. Asimismo, es lo que distingue, identifica y orienta el actuar de los dueños, directivos y otros empleados, igualmente la imagen que se proyecta al público en general.

Conforme afirman [6] algunas organizaciones consideran como elementos normativos internos lo siguiente: Políticas Corporativas, Manual de Funciones y Responsabilidades, Manual de Procedimientos, Manual de Normas Administrativas, Lineamientos de Contratación del Personal, Código de ética o reglamento laboral.

Es importante que la normatividad se incorpore a los procesos naturales de la organización logrando el cumplimiento natural y un seguimiento constante, pues las normas no deben verse como herramientas coercitivas, por el contrario, permiten aclarar las funciones, acciones y permiten una operación ágil. [8]

Por lo expuesto anteriormente, y de acuerdo a lo manifestado por [9], el modelo Normativo es un conjunto de criterios que normarán las acciones y actividades en todos los niveles jerárquicos de la organización con enfoque de Procesos Business Process Management.

III. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

En relación con el nivel alcanzado en la presente investigación, y en atención a su propósito general, esta se caracteriza como un estudio descriptivo, pues permite investigar una situación problema y mediante el análisis de información generar una propuesta de mejora para eliminar la causa raíz.

Para la realización del diagnóstico se aplicó un cuestionario orientado a determinar el conocimiento del personal de CENS sobre la gestión normativa; asimismo, se realizó el análisis de las normas de cada uno de los sistemas de gestión implementados y que se encuentran en adopción a fin de identificar requisitos que se pudiesen soportar a través de elementos normativos. Por último, se realizó un análisis comparativo de CENS con diferentes empresas que están implementando dichos modelos.

A. Sondeo de Opinión.

TABLA I. DISEÑO DEL MARCO MUESTRAL

DISEÑO DEL MARCO MUESTRAL	
Universo	Población: Jefes de Área y Profesionales P2 quienes son responsables de la Gestión Normativa en los procesos bajo su responsabilidad
Tiempo y Alcance	30 días Espacio: En CENS S.A. E.S.P en la sede principal

DISEÑO DEL MARCO MUESTRAL	
Parámetros de la muestra	Total de encuestados 28 personas
Tipo de Instrumento de Recolección	Técnica Investigación no probabilística (Sondeo de opinión) dirigida los Responsables de Procesos (Jefe de Área) y Coordinadores de Equipo (Profesional P2) Instrumento: Cuestionario

Fuente: Elaboración propia (2016).

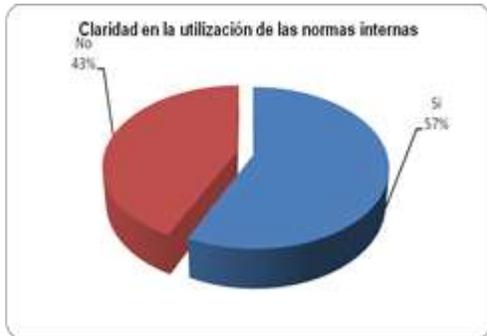


Figura 1. Claridad en la utilización de las normas internas
Fuente: Elaboración propia (2016).

Respecto a la claridad con la utilización de las normas internas se identificó que más del 50% de los entrevistados reconocen el alcance de las normas y en qué caso debe utilizar cada una de ellas; sin embargo, es de aclarar que este 57 % no identificó todas las normas que regulan la empresa, por lo que se concluye que lo que tienen claro es como utilizar las normas que alcanzaron a identificar, desconociendo los demás elementos.



Figura 2. Conocimiento de los pasos para la expedición de normas internas
Fuente: Elaboración propia (2016).

De otra parte, el 61% de los encuestados no conoce cuales son los pasos, o el procedimiento, para expedir normas internas lo que evidencia una debilidad y una oportunidad de mejora. De acuerdo al sondeo de opinión aplicado y al análisis realizado para determinar el nivel de conocimiento de la Gestión Normativa se concluyó que los responsables y concedores de procesos tienen claro el concepto de norma y la utilidad que esta da a sus procesos; sin embargo, solo identifican como norma las decisiones empresariales y las circulares de diez (10) elementos normativos que tiene CENS actualmente. Los entrevistados que identificaron como norma las Políticas, Lineamientos, Reglas de Negocio y procedimientos son los que han sido orientados desde EPM para que estos sean definidos en sus Macroprocesos y Procesos.

Asimismo, se evidenció que no hay claridad del alcance de cada uno de los elementos normativos que actualmente están regulando en la empresa, por otra parte los entrevistados manifestaron no tener

claro el procedimiento a seguir para la expedición de una norma interna.

B. Análisis de los sistemas de gestión implementados.

Los sistemas de gestión buscan el fortalecimiento del sistema de controles de cada organización, controles que pueden ser definidos a través de normas como: políticas, reglas, directrices, procedimientos y demás documentos que enmarquen el actuar de los individuos en las empresas, minimizando así la probabilidad de materialización de riesgos a los que se enfrentan las organizaciones cuando estos no están definidos, divulgados y aplicados adecuadamente.

De acuerdo a los sistemas de gestión implementados en CENS - Sistema de Gestión de la Calidad (NTC ISO 9001:2008; NTC GP 1000: 2009), Enfoque Bussines Process Managment (BPM), Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2014, Sistema de Riesgos bajo la ISO 31000: 2009, se identificaron los requisitos (ver Tabla II) que pueden soportarse a través de elementos normativos presentando en el siguiente documento los más relevantes.

Como resultado del análisis realizado al modelo normativo actual de CENS se identifica que algunas de las políticas exigidas no están definidas y no son utilizadas como mecanismos de control para minimizar la materialización de riesgos, incluso los procedimientos no son concebidos como norma de acuerdo a lo evidenciado en el sondeo de opinión aplicado.

TABLA II. DIAGNÓSTICO REQUISITOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN

Diagnóstico Requisitos de Sistemas de Gestión			
Norma	Número de Requisito	Título del Numeral	Descripción
NTC GP 1000:2009, NTC ISO 9001:2008	4.1, g.	Requisitos Generales	Establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que pueden afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad. (Icontec, 2009)
	4.2 4.2.1 c y d.	Gestión Documental	Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta norma Y los documentos, incluidos los registros, requeridos por la entidad para el cumplimiento de sus funciones y que le permitan asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos. (Icontec, 2009); (Icontec, 2008)
	5.1 b.	Compromiso de la Dirección	La alta dirección debe establecer la política de Calidad. (Icontec, 2009); (Icontec, 2008)
MECI 1000:2014	1.2.2	Modelo de Operación	Mediante el control ejercido a través de la puesta en marcha de este elemento, las entidades podrán contar con una estandarización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a su misión y objetivos, lo cual permite, que su operación se realice de manera continua, etc. Producto: Divulgación de los procedimientos. (Presidencia de la Republica de Colombia, 2014)
	1.2.5	Políticas de Operación	Las políticas de operación constituyen los marcos de acción necesarios para hacer eficiente la operación de los componentes Direccionamiento Estratégico, Administración del Riesgo y lo relacionado con la información y comunicación. Producto: Establecimiento y divulgación de las políticas de operación. (Presidencia de la Republica de Colombia, 2014)
	1.3.1	Políticas de Administración del Riesgo.	Las políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de los mismos, que permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos, que van a transmitir la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la entidad. Producto: Definición por parte de la Alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos. (Presidencia de la Republica de Colombia, 2014).

Fuente: Elaboración propia (2016).

C. Análisis Comparativo de los Modelos de Normativos.

La actividad de análisis se realizó mediante la comparación del modelo normativo de CENS con los diferentes modelos de algunas empresas del Grupo Empresarial EPM pertenecientes al Sector Eléctrico (ver Tabla III) como lo son la Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC), Empresa de Energía del Quindío (EDEQ), y Empresas Públicas de Medellín (EPM) y BANOBRAS una empresa de México, quienes han implementado modelos normativos con enfoque de procesos, para el análisis se definieron los factores a comparar.

Considerando la comparación de los elementos del modelo normativo de la empresa se evidenció que se basa en funciones mientras que las demás empresas su estructura está orientada a los procesos, por lo que dan cumplimiento a algunos requisitos de los diferentes sistemas de gestión, con una estructura clara y definida que permite a los responsables de procesos hacer un uso adecuado de la gestión normativa.

D. Análisis DOFA

Del análisis realizado se lograron identificar como oportunidades de mejora la definición de una metodología que permita entender la gestión normativa, sus usos, ciclo y aplicación dentro de la organización; asimismo, se requiere la difusión del

procedimiento para la expedición de normas internas en la empresa y aclarar el alcance de cada uno de los elementos normativos. (Ver Tabla IV: Matriz FODA).

IV. PROPUESTA PARA ESTANDARIZACIÓN DEL MODELO NORMATIVO DE CENS S.A E.S.P.

Un sistema de normatividad integral es la recomendación indicada para prever que las disposiciones emitidas por los accionistas, consejeros y la alta dirección se reflejen en una convivencia armónica entre los empleados y con una mayor facilidad para alcanzar el logro de los objetivos planteados [6]

Como resultado del diagnóstico y el análisis de los diferentes modelos normativos se diseñó una propuesta para el Modelo Normativo de CENS que permita dar cumplimiento a los diferentes requisitos de los Sistemas de Gestión, asimismo, que éste sea entendido y aplicado por todo el personal de la empresa.

De acuerdo a los requerimientos del Grupo Empresarial EPM, y las necesidades de la organización, se tomaron como referentes los modelos normativos de las siguientes empresas; EPM, CHEC, EDEQ y Banobras (México), identificando las mejores prácticas y adaptándolas a los requerimientos de la empresa.

TABLA III. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL MODELO NORMATIVO DE CENS

Análisis Comparativo de Modelos Normativos					
Factores Evaluados	CENS	CHEC	EPM	EDEQ	Banobras
Jerarquía de las Normas	Cuenta con 10 elementos que no tienen una jerarquía claramente definida. (Centrales Eléctricas del Norte de Santander, 2011)	La Jerarquía de las normas corresponde a: Política de Macroprocesos Políticas de Operación Lineamientos Reglas de Negocio Procedimientos Instructivos. (Central Hidroeléctrica de Caldas, CHEC, 2010)	La Jerarquía de las normas corresponde a: Políticas Lineamientos Reglas de Negocio Procedimientos. (Empresas Públicas de Medellín, 2011)	La Jerarquía de las normas corresponde a: Política Lineamiento Regla de Negocio Manual Procedimiento Instructivo Circular Memorando Reglamento Acta. (Empresa de Energía del Quindío, 2014)	La Jerarquía de las normas corresponde a: Código de Conducta Manual de Políticas Contrato Normas Reglas Manual de Políticas y Lineamientos Manual de Políticas y Procedimientos Circular Manual de Producto Manual de Metodologías. (BANOBRA, 2010)
Ciclo de los Elementos	No tiene definido el ciclo que debe cumplir cada elemento normativo	El ciclo del modelo normativo se basa en: Planeación, Emisión y Protocolización, Difusión y Evaluación.	El ciclo del modelo normativo se basa en: Planeación, Emisión y Protocolización, Difusión y Evaluación.	Cuenta con una guía metodológica que define el trámite de cada uno de sus elementos normativos.	Cuenta con una metodológica que define el trámite de cada uno de sus elementos normativos.
Disponibilidad de Información	Dispersa en los diferentes procesos.	Integrada en un manual de Políticas y Lineamientos y otro de Reglas de Negocio y Procedimiento.	Integrada en un manual de Políticas y Lineamientos y otro de Reglas de Negocio y Procedimiento.	Se tiene como responsable el Macroproceso de Gestión Jurídica como responsable de asegurar la disponibilidad de las normas.	Integrada en Manual de Política y Lineamientos y Manual de Políticas y Procedimientos.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Para el diseño de la propuesta del Modelo Normativo se contó con la asesoría jurídica de un profesional de Secretaría General de CENS S.A. E.S.P., con quien se analizó si la propuesta del modelo generaría alguna incidencia jurídica, determinándose que no infringe los estatutos de la empresa, por el contrario, contribuye al mejoramiento, adecuación y organización de la normatividad interna de CENS.

Tabla IV. Análisis DOFA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. La utilización de los medios virtuales para conocer la normatividad interna de la empresa manejado por el personal administrativo que tiene acceso a un PC.</p> <p>F2. El 96% de los responsables y conocedores de proceso reconocen las normas como unos mecanismos de control en sus procesos.</p> <p>F3. Los responsables de procesos consideran que la definición de normas puede ser útil para estandarizar, garantizar y mejorar los procesos, entre otros beneficios.</p>	<p>Por mejorar</p> <p>O1. Definir una metodología que permita entender la gestión normativa, sus usos, ciclo y como es su aplicación dentro de la organización.</p> <p>O2. Dar a conocer el procedimiento para la expedición de normas internas en la empresa</p> <p>O3. Dar claridad en el alcance de los elementos normativos al personal que no tiene claro</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. No existe medio para dar a conocer la normatividad interna al personal operativo que no tiene acceso a un PC.</p> <p>D2. (Que) no existe un documento donde se identifiquen claramente los elementos normativos y el alcance de cada uno de ellos.</p> <p>D3. No reconocen los mecanismos de verificación del cumplimiento de la normatividad</p>	<p>A1. Resistencia al cambio por la adopción de un nuevo modelo normativo.</p> <p>A2. Que la información enviada por el correo electrónico no sea leída por el personal requerido.</p> <p>A3. Que no se implemente lo dispuesto en la normatividad interna a pesar que sea conocida por todos los responsables</p>

Fuente: Elaboración propia (2016).

A. Diseño Conceptual del Modelo Normativo.

A.1. Ciclo Normativo.

Como herramienta de mejora para la gestión de los procesos se incorporó una estructura normativa fundamentada en el ciclo normativo, el cual lleva implícito la aplicación del PHVA para cada elemento normativo que se requiera expedir, como sigue:

Planeación: En esta etapa se definen y actualizan los contenidos de cada uno de los elementos normativos de acuerdo con lo establecido en esta guía metodológica y con los planes de mejoramiento surgidos a partir de la evaluación.

Emisión y Formalización: Cada responsable de proceso debe identificar dentro de la estructura de cargos y nivel jerárquico, el responsable de la emisión (expedición) y formalización (firma) de la normativa interna aplicable al proceso.

Difusión: Una vez se tengan los elementos normativos aprobados, a través de la divulgación, se debe garantizar la comprensión y aplicación de las normas por parte de quienes deben aplicarlas y en los casos en que sea necesario se debe realizar capacitación. Esto permitirá que lo escrito facilite la operación y el normal desarrollo de los procesos. Se recomienda realizar campañas publicitarias internas, capacitaciones, inducciones, socialización en grupos primarios y usar medios como correo Electrónico, Intranet, Página Web, Material Impreso y Emisora Interna.

Evaluación: Esta fase permite evaluar la pertinencia, vigencia y aplicación de la norma en los procesos de la empresa, permitiendo así la toma de decisiones, la corrección de desviaciones y la retroalimentación a la normatividad, de tal forma que se expida, modifique, aclare o derogue, en caso de ser necesario.

A.2. Estructura Normativa.



Figura 3. Estructura Normativa
Fuente: Elaboración propia (2016).

Las políticas se establecen por macroproceso, sistemas de gestión o temas. Una política es un modo de orientación y dirección de los diversos sectores de la gestión y define criterios generales que tienen por objeto orientar la acción de la organización.

Los Lineamientos son la norma interna mediante la cual se instrumenta la política, proporcionan una mejor comprensión de la política, establece límites, características y conceptos claros, instrucciones generales y deben tener un orden lógico de acuerdo con las actividades del proceso.

Las Reglas de Negocio son las normas internas que permiten calificar y cuantificar criterios específicos para la actuación del personal en la operación de los procesos.

Los procedimientos detallan de manera complementaria las actividades de un proceso. Describe el cómo se realizan las actividades mencionadas paso a paso (tareas) y detalla el cuándo, el dónde y el responsable de cada una de ellas, así como los registros que genera.

La información de las políticas, lineamientos, reglas de negocio y procedimiento deberá consolidarse en el Manual de Políticas y Lineamientos y el Manual de Reglas de Negocio y Procedimientos.

V. CONCLUSIONES

Los resultados de la encuesta permitieron evidenciar que el personal identifica con claridad el concepto de norma y su utilidad; sin embargo, no hay claridad en la identificación de los elementos normativos que rigen a CENS actualmente, ni el trámite que se debe seguir para utilizar cada uno de ellos, lo cual implica el incumplimiento y desconocimiento que pueden repercutir en medidas disciplinarias y sancionatorias para el personal, además que se pueden generar riesgos en el proceso.

Del análisis realizado al modelo normativo actual se identificó que CENS norma actualmente a través de 12 elementos; asimismo, se evidenció que CENS cuenta con dos modelos normativos paralelos. Esto genera confusión en el personal, se presenta duplicidad y contradicciones en algunas normas emitidas, el modelo actual no evidencia un orden jerárquico ni claridad sobre su uso, la mayoría de las normas emitidas están orientadas a cubrir funciones.

El análisis comparativo con diferentes empresas que habían realizado mejoras a su modelo normativo, evidencia que el modelo normativo de CENS no es adecuado a las necesidades de la empresa debido a que está orientado a las funciones y la empresa opera bajo un sistema de gestión por procesos.

La propuesta de estandarización para la gestión normativa en CENS, contempló rediseño y elaboración de documentos. En general la propuesta genera cambios estructurales que tienen un impacto significativo, lo que amerita hacer énfasis en la difusión y capacitación del personal para asegurar su implementación, lo cual permite dar cumplimiento a trece (13) requisitos de los diferentes sistemas de gestión que se están ejecutando en CENS.

VII. REFERENCIAS

- [1] Central Hidroeléctrica de Caldas, CHEC. (20 de 05 de 2010). Guía para la elaboración de la normatividad. 23. Colombia.
- [2] Gareth, J., & Jennifer, G. (2009). Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill.
- [3] Congreso de la Republica de Colombia. (05 de Agosto de 1951). Código Sustantivo de Trabajo. Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de Código Sustantivo de Trabajo: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>.
- [4] Castro, E. P., Garcia del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca, & Periañez Cristobal Rafael . (2001). Adminstración y Dirección. México: MC Graw Hill.
- [5] Galaz, Y., & Ruiz, U. (2011). Normatividad, control interno y órganos de gobierno. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de <http://www2.deloitte.com>.
- [6] Galaz, Y., & Urquiza, R. (2011). Sistema de Normatividad en las Organizaciones. Recuperado el 19 de Agosto de 2013, de Deloitte: <http://www.deloitte.com>.

- [7] Deloitte. (2011). Gobierno Corporativo y Normatividad. Recuperado el 08 de Septiembre de 2014, de Gobierno Corporativo y Normatividad: <http://www.deloitte.com>.
Empresa de Energía del Quindío. (2014). Guía Metodológica para Gestionar la Normatividad. Quindío.
- [8] Galaz, Y., & Urquiza, R. (2011). Monitoreo y Comunicación del Cumplimiento al Sistema Normativo. Recuperado el 07 de Septiembre de 2014, de Monitoreo y Comunicación del Cumplimiento al Sistema Normativo: <http://www.deloitte.com>
- [9] Empresas Públicas de Medellín. (07 de Octubre de 2011). Guía Metodológica para Gestión de la Normativa en EPM. Medellín, Colombia.
Galaz, Y., & Ruiz Urquiza. (2011). Gobierno Corporativo y Normatividad. Recuperado el 19 de Agosto de 2013, de Deloitte: <http://www.deloitte.com>.