CONSEJO PARA LA GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

AGOSTO DE 2018

Manual Operativo

Sistema de Gestión



VERSIÓN 2

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Alfonso Prada Gil
Secretario General de la Presidencia de la República
Juan Pablo Charry Rozo
Secretario de Transparencia (E)
Juan Carlos Restrepo Piedrahita
Consejero Presidencial de Seguridad y Coordinador Nacional de Seguridad Digital

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
Mauricio Cárdenas Santamaría
Ministro

MINISTERIO DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES
Juan Sebastián Rozo Rengifo
Ministro

MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO
Enrique Gil Botero
Ministro

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN
Luis Fernando Mejía
Director

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
Liliana Caballero Durán
Directora

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA
Mauricio Perfetti del Corral
Director

CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN
Pedro Luis Bohórquez Ramírez
Contador General de la Nación

AGENCIA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA COLOMBIA COMPRA EFICIENTE
Juan David Duque Botero
Director

AGENCIA NACIONAL DE DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO
Luis Guillermo Vélez Cabrera
Director

ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN
Armando Martínez Garnica
Director

EQUIPO DE TRABAJO

Presidencia de la República
Ana Paulina Sabbagh
Martha Ligia Ortega Santamaría
Martha Liliana Sánchez Lozano
Yudy Novoa

Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Claudia Numa
María del Pilar Florido
Arcesio Valenzuela Ordoñez
Fernando José Velásquez Ávila

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
Elizabeth Blandón Bermúdez
Juan Carlos Noriega Silva
Paola Thiriat
Nubia Santofimio

Ministerio de Justicia y del Derecho
Néstor Santiago Arévalo Barrero

Departamento Nacional de Planeación
Felipe Castro Pachón
Luz Patricia Cano
Rosa Valentina Acero
Alejandro Torres Perico
Iván Antonio Mantilla Gaviria
Sandra Fernanda Poveda Ávila
Jessika Alexandra Rey Sepulveda
Gabriel Enrique Espinosa Benedetti

Departamento Administrativo de la Función Pública
Equipo Directivo
Fernando Medina
Francisco Alonso Camargo Salas
María del Pilar García González
Claudia Patricia Hernández León
Alejandro Becker Rojas
Fernando Augusto Segura Restrepo
Juliana Torres
Equipo Técnico
María del Pilar García González – *Coordinadora del Proyecto*
Dolly Amaya Caballero
Diana María Caldas Gualteros
Arlington Fonseca Lemus
Eva Mercedes Rojas Valdés
Lina María Vásquez
Sergio Blanco Soler
Myriam Cubillos
Luz Andrea Jaramillo
Andrés Méndez Jiménez

Yenny Paola Mendoza
Monguí Gutiérrez
Mónica Liliana Herrera Medina
Elsa Yanuba Quiñones Serrano
Lina María Moncaleano Cuéllar
Jaime Orlando Delgado
Susan Simoneth Suárez
Manuel Fernández Ochoa
Alexander Márquez Ríos
Sebastián Peña

Agencia Nacional de Defensa Jurídica
Santiago.Schlesinger

Archivo General de la Nación
Jorge Cachiotis Salazar
Lucely de Jesús Delgado Sanchez
Ángela Marcela Camacho
Damaris Sánchez

Control de Cambios al Documento

Fecha	Cambios Introducidos
Octubre de 2017	Versión Inicial del documento
Julio de 2018	Versión 2: • Ajuste general de contenidos por actualizaciones normativas o nuevos contenidos de política • Actualización del punto referente a la implementación de MIPG • Actualización de contenidos de las políticas de gestión del talento humano, integridad, planeación institucional, gobierno digital, seguridad digital, defensa jurídica, servicio al ciudadano, racionalización de trámites, participación ciudadana en la gestión, gestión documental, gestión del conocimiento y control interno • Se actualizó el nombre de la política de gestión documental • Incorporación de lineamientos para la implementación de ODS por parte de entidades • Se incluyó la nueva política Mejora normativa y su entidad líder, el Ministerio de Justicia y del Derecho • Inclusión de criterios diferenciales por política, acorde con lo adoptado por el Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional • Ajuste y actualización de enlaces a los anexos metodológicos • Al final de cada dimensión se incluye una infografía que la explica gráficamente • Ajustes de estilo, redacción y digitación

Índice de Contenido

Presentación 7
I. Conceptos generales de MIPG 9
II. Implementación de MIPG 16
III. Dimensiones Operativas de MIPG 20
1ª. Dimensión: Talento Humano 21
1.1 Alcance de la Dimensión 21
1.2 Aspectos mínimos para la implementación de cada política 22
1.2.1 Política de Gestión Estratégica del Talento Humano 22
1.2.2 Política de Integridad 26
1.3 Atributos de calidad de la Dimensión 27
2ª. Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación 29
2.1 Alcance de esta Dimensión 29
2.2 Aspectos mínimos para la implementación 30
2.1.1 Política de Planeación institucional 30
2.1.2 Política de Integridad - Motor de MIPG 37
2.1.3 Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público 39
2.3 Atributos de calidad para la Dimensión 42
3ª. Dimensión: Gestión con Valores para Resultados 44
3.1 Alcance de esta Dimensión 44
3.2 Aspectos mínimos para la Implementación 45
3.2.1 De la ventanilla hacia adentro 45
3.2.1.1 Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 45
3.2.1.2 Política de Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público 50
3.2.1.3 Política Gobierno Digital 51
3.2.1.4 Política de Seguridad Digital 53
3.2.1.5 Política de Defensa Jurídica 54
3.2.1.6 Política de Mejora normativa 54
3.2.2 Relación Estado Ciudadano 54
3.2.2.1 Política de Servicio al ciudadano 55
3.2.2.2 Política de Racionalización de trámites 57
3.2.2.3 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública 58
3.2.3 Otros aspectos a tener en cuenta en la gestión de las entidades 60
3.4 Atributos de calidad para la Dimensión 62
4ª. Dimensión: Evaluación de Resultados 64
4.1. Alcance de la Dimensión 64
4.2 Aspectos mínimos para la implementación 65
4.2.1. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional 65
4.3 Atributos de calidad de la Dimensión 68
5ª Dimensión: Información y Comunicación 70
5.1 Alcance de la Dimensión 70
5.2 Aspectos mínimos para la implementación 71
5.2.1 Recomendaciones para una adecuada gestión de la información y comunicación 71
5.2.2. Política de Gestión Documental 72
5.2.3 Política de Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción 74
5.3 Atributos de calidad a tener en cuenta en la Dimensión 75
6ª Dimensión: Gestión del Conocimiento y la Innovación 77
6.1 Alcance de esta Dimensión 77
6.2 Aspectos mínimos para la implementación 78
6.3 Atributos de calidad a tener en cuenta en la dimensión 79
7ª. Dimensión: Control Interno 81
7.1 Alcance de esta Dimensión 81
7.2 Aspectos mínimos para la implementación 82

Anexos 90
Referencias bibliográficas 90

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Articulación de los sistemas de Gestión y de Control Interno 9
Gráfico 2. Definición del Sistema de Gestión 9
Gráfico 3. Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG 11
Gráfico 4. Funcionamiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG 11
Gráfico 5. Operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG 13
Gráfico 6. Primera Dimensión: Talento Humano 21
Gráfico 7. Segunda Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación 30
Gráfico 8. Modalidades de la Planeación en las entidades de la Rama Ejecutiva 33
Gráfico 9. Cronograma para la elaboración del PDT 33
Gráfico 10. Triángulo de la Integridad 38
Gráfico 11. Tercera Dimensión: Gestión con Valores para el Resultado 45
Gráfico 12. Cuarta Dimensión: Evaluación de Resultados 65
Gráfico 13 Quinta Dimensión: Información y Comunicación 71
Gráfico 14. Sexta Dimensión: Gestión del Conocimiento 78
Gráfico 15. Séptima Dimensión Control Interno 81
Gráfico 16. Componentes de la estructura del MECI 82
Gráfico 17. Las Líneas de Defensa en el Modelo Estándar de Control Interno 88

Índice de Tablas

Tabla 1. Resultados esperados de la implementación de la política de Racionalización de Trámites 57
Tabla 2. Resultados esperados de la implementación de la política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública 58

Presentación

Por la naturaleza pública de los recursos con los que opera el Estado, los controles que se han diseñado para su gestión son muy exigentes: control interno, fiscal, disciplinario y social, extensas reglas de contratación, criterios de selección y meritocracia para el servicio civil, seguridad digital, lineamientos de archivo y publicación de la información, entre otros.

En cumplimiento de su misión, las entidades públicas deben ser eficientes, sin desconocer las reglas que rigen la Administración Pública. Además, es necesario que garanticen la participación ciudadana en su gestión y que trabajen sin descanso por mejorar la cultura de servicio a la ciudadanía, razón de ser del servicio público.

Por tal motivo para el Gobierno Nacional, ha sido prioritario encontrar caminos que permitan reducir los costos operativos del Estado sin comprometer otros valores fundamentales como la transparencia, el uso responsable de los recursos públicos, la lucha contra la corrupción y las buenas prácticas administrativas. La búsqueda de este balance es lo que se ha llamado Gobernanza.

Hacer más eficiente la gestión pública ha sido el derrotero que ha marcado la actuación de los últimos años en el Estado colombiano, con particular fuerza desde la adopción de la Constitución de 1991. El año 2012 marcó el primer gran hito de esta búsqueda pues logró condensar los innumerables requerimientos que debían rendir las organizaciones públicas sobre su gestión en un solo Modelo, y a través de un único reporte anual. Éste es el conocido Modelo Integrado de Planeación y Gestión y su instrumento de reporte, el Formulario Único de Reporte de Avances en la Gestión - FURAG.

En 2014 se planteó la necesidad de ir más allá, pues se identificó que era posible reducir aún más esta carga y, sobre todo, utilizar la información reportada para optimizar los procesos de las entidades públicas y buscar ser más eficientes. Además, se evidenció que este Modelo debería implementarse en todo el país de forma tal que el mejoramiento de la gestión pública se diera en todos los rincones de Colombia.

Con todo esto en mente, el Decreto 1499 de 2017 actualizó el Modelo para el orden nacional e hizo extensiva su implementación diferencial a las entidades territoriales. El nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG articula el nuevo Sistema de Gestión, que integra los anteriores sistemas de Gestión de Calidad y de Desarrollo Administrativo, con el Sistema de Control Interno. El objetivo principal de esta actualización es consolidar, en un solo lugar, todos los elementos que se requieren para que una organización pública funcione de manera eficiente y transparente, y que esto se refleje en la gestión del día a día que debe atender a las 17 Políticas de Gestión y Desempeño lideradas por 11 entidades.

MIPG es un marco de referencia diseñado para que las entidades identifiquen problemáticas, planeen, ejecuten y hagan seguimiento a su gestión para el beneficio del ciudadano. No pretende generar nuevos requerimientos, sino facilitar la gestión sistémica de las organizaciones a través de la integración de la normatividad vigente en materia de gestión y desempeño, guías para fortalecer el talento humano, agilizar las operaciones, fomentar el desarrollo de una cultura organizacional sólida y promover la participación ciudadana, entre otros.

El mensaje detrás de este gran esfuerzo es muy claro: la buena administración pública pretende mejorar la capacidad del Estado para cumplirle a la ciudadanía y a los grupos de valor. Fortalecer MIPG, se traduce en un incremento de la confianza ciudadana en las entidades públicas y sus servidores, y no solo aumenta la gobernabilidad, sino también la legitimidad de nuestro aparato público. Significa también generar resultados con valores, mayor coordinación interinstitucional, servidores públicos comprometidos, un Estado con mayor presencia en el territorio, aumento de la capacidad institucional y un mejor aprovechamiento y difusión de información confiable y oportuna.

Además, este Modelo será implementado en todo el país de manera diferencial atendiendo a la escala de cada ente territorial. Muchas veces el Gobierno Nacional, establece múltiples requerimientos para los municipios con el mismo nivel de exigencias que se tienen para las entidades nacionales. Es por esto, que el tamaño de los departamentos y municipios y su propia capacidad definirán las acciones a implementar. Además, para el Gobierno será una mejor manera de hacer seguimiento y ofrecer ayuda en los frentes que realmente las entidades territoriales necesitan fortalecer.

El Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 2.2.22.3.5. del Decreto 1499 de 2017 se complace en presentar la segunda versión del Marco General y del Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG, los cuales tiene como propósito brindar los elementos fundamentales para que las entidades públicas implementen el Modelo de manera adecuada y fácil.

El presente Manual se estructura en tres partes: la primera, sintetiza de manera integral los aspectos conceptuales de MIPG; en la segunda se presenta la estrategia de cambio cultural que acompañará los principales pasos que deben seguir las entidades para implementar el Modelo y, en la tercera se describen el alcance de cada una de las siete dimensiones de MIPG, los aspectos mínimos para su implementación y los atributos de calidad.

Como complemento al presente Manual Operativo, se podrá consultar el micrositio del Modelo, un espacio virtual que contiene información normativa y técnica de interés para las entidades, los servidores públicos y los ciudadanos, a través del enlace http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg/index.html.

MIPG es reflejo del compromiso que deben tener todos los servidores públicos con los ciudadanos. Si todos los servidores se comprometen a que el Estado invierta menos recursos en su gestión interna superando los estándares de eficiencia, se podrán dedicar más esfuerzos a satisfacer las solicitudes de la ciudadanía. Este es el mensaje que persigue el MIPG: todos estos esfuerzos administrativos valen solo si terminan teniendo impacto donde más importa: mejor calidad y cubrimiento de los servicios del Estado. Si se sigue mejorando en esta materia, cada peso de los impuestos de los ciudadanos producirá un retorno más valioso para todos. Esa es la apuesta del Modelo.

I. Conceptos generales de MIPG[1]

El artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 establece que se deben integrar los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad y este Sistema Único de Gestión se debe articular con el Sistema de Control Interno; en este sentido el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG surge como el mecanismo que facilitará dicha integración y articulación.

Gráfico 1. Articulación de los sistemas de Gestión y de Control Interno



Fuente: Función Pública, 2017

¿Qué es el Sistema de Gestión?

El Sistema de Gestión, creado en el artículo 133 de la Ley 1753, integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad y lo articula con el Sistema de Control Interno, siendo MIPG el mecanismo que facilitará dicha integración y articulación. La pérdida de vigencia de las disposiciones de los dos sistemas citados, no implica que la calidad no siga siendo el atributo principal de la gestión pública, ni que cada uno de los componentes del Modelo no esté dirigido al logro de tal propósito. Por el contrario, MIPG es en sí mismo un modelo de gestión de calidad.

Gráfico 2. Definición del Sistema de Gestión



Fuente: Función Pública, 2017

El Sistema de Gestión es el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el

[1] Para mayor Información sobre los antecedentes, el marco conceptual, objetivos y la estructura del Sistema de Gestión y de MIPG, así como de la actualización del Modelo Estándar de Control Interno -MECI, puede remitirse al documento Marco General de MIPG disponible en el micrositio del modelo: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg/index.html

marco de la legalidad y la integridad. El Sistema de Gestión se complementa y articula con otros sistemas, modelos y estrategias que establecen lineamientos y directrices en materia de gestión y desempeño para las entidades públicas y es compatible con los modelos de acreditación específicos, establecidos para los sectores de Educación y Salud.

El Presidente de la República, como máxima autoridad administrativa, dirige el Sistema de Gestión y a través, del Consejo de Ministros, por lo menos una vez al año, adelantará una sesión en la que tratará, evaluará y hará recomendaciones en materia de gestión y desempeño de las entidades y organismos del Estado. La Coordinación del Sistema está a cargo del Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional integrado por 11 entidades líderes de política y cuya presidencia ejercerá la Función Pública. Hacen parte del mismo:

1. Ministerio de Hacienda y Crédito Público
2. Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
3. Ministerio de Justicia y del Derecho[2]
4. Departamento Administrativo de la Presidencia de la República
5. Departamento Nacional de Planeación
6. Departamento Administrativo Nacional de Estadística
7. Departamento Administrativo de la Función Pública
8. Archivo General de la Nación
9. Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente
10. Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado
11. Contaduría General de la Nación

El propósito del Consejo es proveer información en la materia al Consejo de Ministros y al Gobierno Nacional, brindarle asesoría e implementar sus decisiones y recomendaciones. El Consejo será la única instancia intersectorial del Gobierno Nacional en la que se tratarán y decidirán los temas relacionados con la gestión y el desempeño institucional.

Para ello, ejercerá las funciones de la Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano establecida cuando se trate de asuntos relacionados con la política de Servicio al Ciudadano, y del Grupo Racionalización de Trámites, cuanto trate asuntos relacionados con esta política.

El Sistema de Gestión se complementa y articula con otros sistemas, modelos y estrategias que establecen lineamientos y directrices en materia de gestión y desempeño para las entidades públicas, tales como 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. Así mismo, es compatible con los modelos de acreditación específicos, establecidos para los sectores de Educación y Salud.

¿Qué es MIPG?

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, según dispone el Decreto1499 de 2017.

- ✓ Es un marco de referencia porque contempla un conjunto de conceptos, elementos, criterios, que permiten llevar a cabo la gestión de las entidades públicas.
- ✓ Enmarca la gestión en la calidad y la integridad, al buscar su mejoramiento permanentemente para garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

[2] Establecido mediante Decreto 1299 del 25 de julio de 2018

- ✓ El fin de la gestión es generar resultados con valores, es decir, bienes y servicios que tengan efecto en el mejoramiento del bienestar de los ciudadanos, obtenidos en el marco de los valores del servicio público (Honestidad, Respeto, Compromiso, Diligencia y Justicia).
- ✓ Busca generar valor público a través de la entregan resultados que respondan y satisfagan las necesidades y demandas de los ciudadanos.

Gráfico 3. Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG

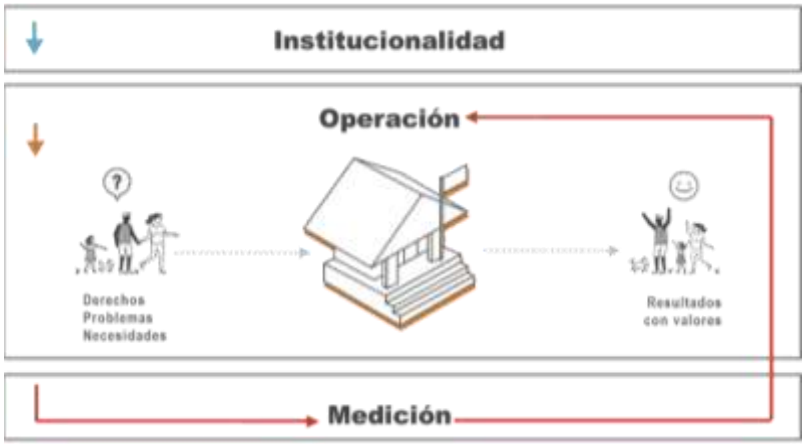


Fuente: Función Pública, 2017

¿Cómo funciona MIPG?

Para atender los propósitos antes mencionados, MIPG se integra de la siguiente manera:

Gráfico 4. Funcionamiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG



Fuente: Función Pública, 2017

- ✓ **Institucionalidad**: conjunto de instancias que trabajan coordinadamente para establecer las reglas, condiciones, políticas, metodologías para que el Modelo funcione y logre sus objetivos.
- ✓ **Operación:** conjunto de dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional, que, implementadas de manera articulada e intercomunicada, permitirán que el Modelo funcione.
- ✓ **Medición**: instrumentos y métodos que permiten medir y valorar la gestión y el desempeño de las entidades públicas.

¿Cuáles son las instancias que conforman su institucionalidad?

- ✓ **Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño**: presididos por el ministro o director del departamento administrativo del sector respectivo y de ellos harán parte los directores, gerentes o presidentes de los organismos y entidades adscritas o vinculadas, encargados de dirigir la implementación y la evaluación de MIPG en las entidades que integran el respectivo sector. La Secretaría Técnica es ejercida por el Jefe de la Oficina de Planeación del ministerio o departamento administrativo correspondiente o quien haga sus veces.
- ✓ **Comités Territoriales de Gestión y Desempeño**: dirigidos por el gobernador o alcalde de la respectiva jurisdicción y serán integrados por los miembros de los consejos de gobierno y los gerentes, presidentes o directores de las entidades descentralizadas del orden departamental, distrital o municipal. Están a cargo de liderar la implementación de MIPG en las entidades que hacen parte del ente territorial. Así mismo, las gobernaciones deberán ejercer sus competencias de coordinación, concurrencia y subsidiariedad positiva respecto a los municipios de su jurisdicción en la implementación de MIPG. La Secretaría Técnica será ejercida por el jefe de planeación o quien haga sus veces de la gobernación, distrito o municipio.
- ✓ **Comité Institucional de Gestión y Desempeño**: liderado por el viceministro o subdirector de departamento administrativo, y en el nivel descentralizado por los secretarios generales o administrativos. Estará a cargo de orientar la implementación y evaluación de MIPG en cada entidad u organismos público. La Secretaría Técnica será ejercida por el jefe de la oficina de planeación de la respectiva entidad o quien haga sus veces. Este Comité sustituye los demás comités que tengan relación con los sistemas que se integran en el Sistema de Gestión y el Modelo y que no sean obligatorios por mandato legal.

  En el orden territorial el representante legal de cada entidad definirá la conformación del Comité Institucional, el cual será presidido por un servidor del más alto nivel jerárquico, e integrado por servidores públicos del nivel directivo o asesor.

¿En qué consiste la Operación de 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 dimensiones:

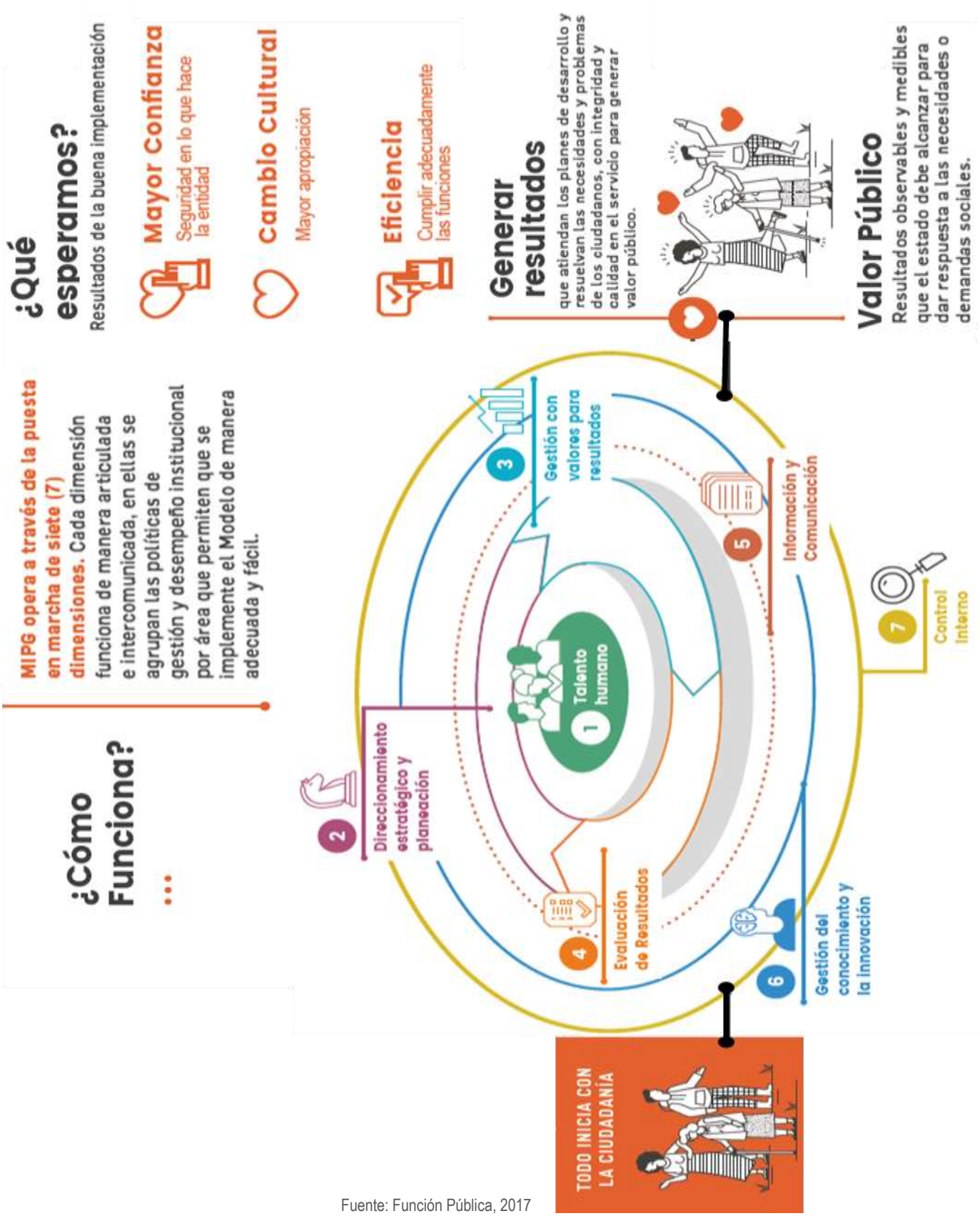
Corazón de MIPG: **Primera Dimensión Talento Humano**
Planear: **Segunda Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación**
Hacer: **Tercera Dimensión Gestión con Valores para el Resultado**
Verificar y actuar: **Cuarta Dimensión Evaluación para el Resultado y Séptima Dimensión Control Interno;** el Control Interno se integra, a través del MECI, como una dimensión del Modelo.
Dimensiones transversales: **Quinta Dimensión Información y Comunicación y Sexta Dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación.**
Siendo los motores de MIPG la **Integridad y la Legalidad**

Cada dimensión se desarrolla a través de una o varias Políticas de Gestión y Desempeño Institucional:

1. Planeación Institucional
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
12. Seguridad digital
13. Defensa jurídica
14. Gestión del conocimiento y la innovación
15. Control interno
16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
17. Mejora normativa [3]

[3] Establecida mediante Decreto 1299 del 25 de julio de 2018

Gráfico 5. Operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG



Fuente: Función Pública, 2017

En la tercera parte del presente Manual, se explica en detalle la manera en que cada dimensión se implementa.

¿Cuál es el Campo de Aplicación de MIPG?

MIPG se aplica a las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y a las entidades del orden territorial que lo implementarán por primera vez, incorporando para ello los criterios diferenciales que se incluyen en cada una de las políticas de gestión y desempeño. La política de Control Interno de MIPG se aplicará además a las entidades y organismos estatales sujetos a régimen especial, las Ramas Legislativa y Judicial, la Organización Electoral, los organismos de control y los institutos científicos[4].

Criterios diferenciales para la implementación de MIPG en el territorio

Los criterios diferenciales son las características especiales de las entidades territoriales que condicionan y permiten identificar formas alternativas para la implementación y evaluación de los requisitos e instrumentos de las políticas de Gestión y Desempeño de MIPG, así como para la intervención o acompañamiento por parte de las entidades líderes de política, de conformidad con el marco normativo que les aplica.

Para determinar estas características, se tomó como referencia trabajos adelantados por entidades como el Departamento Nacional de Planeación especialmente, el documento "Tipologías Departamentales y Municipales: Una propuesta para comprender las entidades territoriales colombianas", elaborado en el año 2015.

Esta propuesta metodológica, la cual no pretende remplazar el esquema de categorización de la Ley 617 de 2000, permite "identificar grupos relativamente homogéneos de entidades territoriales, en la particularidad de sus características y necesidades, facilitando la focalización de las políticas públicas sectoriales y dando un paso importante en la comprensión del territorio colombiano" (DNP 2015: 4).

Dicha metodología se considera pertinente para implementar MIPG en el territorio con criterios diferenciales, dado que identifica entornos de desarrollo en los que contempla aspectos de calidad de vida, seguridad, potencial económico, medio ambiente, funcionalidad urbana y capacidad institucional, totalmente acordes con los propósitos de MIPG de fortalecer la gestión y el desempeño de las entidades territoriales. La propuesta contempla 18 variables analizadas en 1.101 municipios, 32 departamentos.

El Consejo para la Gestión y el Desempeño adoptó los criterios diferenciales para la implementación del Modelo en las entidades del orden territorial, tal como lo prevé el artículo 133 del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018.

La adopción de criterios se hizo tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ **Normativa con enfoque diferencial**: normas particulares que regulan algunas de las políticas de gestión y desempeño, establecen su ámbito de aplicación y los lineamientos y directrices de obligatorio cumplimiento para su implementación (aplicación de herramientas, metodologías o técnicas, el cumplimiento de plazos o etapas, procedimientos, servidores responsables).
- ✓ **Gradualidad de Lineamientos**: exigencias que desde la política el líder plantea para que, de acuerdo con las capacidades y entornos propios, las entidades desarrollen y a su vez permitan el logro de los propósitos de la política. Bajo esta consideración, se prevén distintas formas de materializar la política, de acuerdo con cada tipo de entidad a partir de tres niveles o estadios, básico, intermedio y avanzado:
  - Para el nivel básico: se tendrán en cuenta los aspectos mínimos exigidos por las normas que regulan las políticas; podrá ser adaptable a las entidades de desarrollo básico o tamaño pequeño.

[4] En los términos previstos en la Ley 87 de 1993

- Para el nivel intermedio: se tendrán en cuenta los aspectos mínimos exigidos por las normas que regulan las políticas y se complementarán con las metodologías y herramientas definidas por los líderes de política; podrá ser adaptable a las entidades de desarrollo intermedio o tamaño medio.
- Para el nivel avanzado: se tendrán en cuenta los aspectos mínimos exigidos por las normas que regulan las políticas y complementarán con buenas prácticas nacionales o internacionales de mayor exigencia que los optimizan; podrá ser adaptable a las entidades de desarrollo robusto o tamaño grande.

✓ **Gradualidad en el tiempo**: pasos, etapas o fases o metas, a través de las cuales de manera paulatina se espera implementar las políticas de gestión.

A partir de los criterios identificados, las entidades líderes definirán estrategias de acompañamiento o acciones a emprender para atender, orientar y apoyar a las entidades, de acuerdo con las capacidades técnicas ya sea del mismo líder o de las propias entidades territoriales. Cada una de las políticas que conforman MIPG cuentan con criterios diferenciales, los cuales podrán consultarse en los anexos 1 a 6 del presente Manual.

II. Implementación de MIPG

MIPG, una estrategia para el cambio cultural

La finalidad fundamental de MIPG en su propuesta unificadora, sistémica e innovadora, es llevar a la práctica y cotidianidad de las entidades nacionales y territoriales las siguientes acciones:

(i) el reconocimiento de las necesidades y requerimientos de los ciudadanos y grupos de valor, respondiendo activa y efectivamente a la garantía de sus derechos y ejercicio de sus deberes
(ii) la integridad en la administración de los recursos públicos, que aportan los colombianos y colombianas, que son definitivos para garantizar efectivamente los derechos, resolver las necesidades y problemáticas de la ciudadanía
(ii) la necesaria continuidad en las políticas públicas, es decir, reconocer que la gestión pública se adelanta siempre sobre procesos que tienen ya algunos desarrollos, con lecciones aprendidas
(iv) la capacidad de colaborar y construir de manera conjunta al interior de las dependencias, entidades, sectores, departamentos y municipios, y el Estado como un todo, y
(v) la rendición constante de cuentas a través del diálogo con la sociedad por las acciones, retos y resultados alcanzados y en proceso

Estos puntos son fundamentales para transformar a las entidades, a través de su corazón que son los servidores, para recuperar la confianza en la administración pública y así fortalecer al Estado colombiano.

Sin embargo, es necesario preguntarse ¿son suficientes las normas e instrumentos técnicos para un verdadero cambio en las conductas, actitudes e imaginarios de los servidores públicos y la relación de la ciudadanía con las entidades? Aunque se ha avanzado un gran trecho, aún existe campo de acción para que los servidores sean íntegros, comprometidos y felices, y, por lo tanto, una fuente contundente de confianza para la ciudadanía colombiana fundamental para esta etapa de postconflicto.

No se pueden buscar resultados diferentes si se apoyan y promueven procesos similares a los que se usaron en el pasado. Las políticas públicas tradicionales, los instrumentos técnicos, y las normativas formales no ofrecen horizontes diferentes de actuación si no se aplican y apropian de formas novedosas. Implementar MIPG requiere de un Cambio Cultural, a través de un ejercicio comunicativo y pedagógico alternativo e innovador enfocado en promover cambios concretos en las percepciones, actitudes y comportamientos de los servidores públicos y ciudadanos, y generar así transformaciones culturales tangibles alrededor de la Administración Pública, que permitan recuperar y aumentar la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas al igual que promover servidores y ciudadanos que dialogan, dirimen dilemas y participan activamente en la gestión de los asuntos públicos, el control social y la rendición de cuentas.
Para los efectos del presente Manual se parte de la definición de Cultura como un conjunto de costumbres, creencias, suposiciones, tradiciones, actitudes, normas sociales y conocimientos socialmente construidos y compartidos, que orientan el comportamiento y otorgan sentido al mundo entre las personas de una sociedad o un grupo social. De esta forma, la idea del "cambio cultural" se refiere tanto a (i) las intervenciones para influenciar actitudes, valores y aspiraciones subyacentes y el modo como estos se manifiestan en el comportamiento, como al (ii) proceso dinámico por el cual las pautas de comportamiento se convierten en establecidas como parte de actitudes y valores subyacentes" (Knott, Muers y Aldridge, 2008)[5].

El cambio cultural hace referencia a la modificación de comportamientos a través de la generación de hábitos distintos. Los cambios en comportamientos se logran a través de diferentes tipos de intervenciones que buscan interiorizar en los individuos nuevas percepciones y actitudes frente a una dinámica en particular. Esto es especialmente cierto para las personas que trabajan en las entidades públicas, por las responsabilidades y potencialidades implícitas en su labor. Es necesario, entonces, una transformación en las entidades públicas

[5] Achieving Culture Change: A Policy Framework

colombianas, un cambio de paradigma en la manera en que los servidores entienden y asumen su labor como un compromiso esencial con la ciudadanía.

Para la actualización de MIPG por parte de las entidades del orden nacional y su implementación en el orden territorial, las entidades públicas tendrán como punto de partida los avances logrados en los anteriores sistemas de Desarrollo Administrativo y Gestión de la Calidad y con el Modelo Estándar de Control Interno - MECI. Este tránsito será paulatino pero constante, apoyado por Función Pública y las demás entidades Líderes de Política, para lo cual se atenderán las etapas y actividades que se describen a continuación.

Etapas para la implementación

1. Adecuación de la Institucionalidad

1.1 Entidades Nacionales - Actualización

En todas las entidades se deberá expedir el acto administrativo mediante el cual se integra el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y tener en cuenta las funciones que debe cumplir este Comité de acuerdo con lo previsto en el Decreto 1499 de 2017. Adicionalmente, es necesario tener en cuenta que:

- ✓ El Comité será liderado por el viceministro o subdirector de departamento administrativo o secretarios generales. En el nivel descentralizado, por los subdirectores generales o administrativos o los secretarios generales o quienes hagan sus veces, y estará integrado por los servidores públicos del nivel directivo o asesor que designe el representante legal de cada entidad
- ✓ A las sesiones del Comité podrán ser convocados los responsables de la implementación de las distintas políticas
- ✓ La Secretaría Técnica será ejercida por el jefe de la oficina de planeación, o quien haga sus veces
- ✓ En las entidades que no cuenten con servidores públicos del nivel directivo mencionados, las funciones del Comité serán ejercidas directamente por el representante legal de la entidad y los servidores públicos del nivel profesional o técnico que designe para el efecto
- ✓ La Oficina de Control Interno o quien haga sus veces será invitada permanente con voz, pero sin voto

Las oficinas de planeación de las entidades cabeza de sector (ministerios y departamentos administrativos) deben adoptar el acto administrativo mediante el cual se integra el Comité Sectorial de Gestión y Desempeño y tener en cuenta las funciones que debe cumplir de acuerdo con lo previsto en dicha norma. Adicionalmente, es necesario tener en cuenta que:

- ✓ Los Comités Sectoriales estarán integrados por el ministro o director de departamento administrativo, quien lo presidirá, y por los directores, gerentes o presidentes de las entidades y organismos adscritos o vinculados al respectivo sector
- ✓ La Secretaría Técnica será ejercida por el jefe de la oficina de planeación, o quien haga sus veces, del ministerio o departamento administrativo correspondiente
- ✓ Es necesario que se incluyan todos los temas que atiendan la implementación y desarrollo de las políticas de gestión, por lo que aquellos comités que no estén estipulados en una norma específica serán absorbidos por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, tales como el comité de archivo, el comité de racionalización de trámites, el comité de capacitación y formación para el trabajo, el comité de incentivos y el comité de capacitación y estímulos
- ✓ Es importante que la entidad lleve a cabo el análisis de la normativa que le aplica, a fin de determinar aquellos comités de carácter obligatorio, es decir, los exigibles en alguna norma específica, los cuales se mantendrán. Para éstos, es importante establecer una función, que le permita al Comité Institucional de Gestión y Desempeño conocer los avances para el seguimiento y la toma de decisiones
- ✓ También es importante tener en cuenta otras funciones que atiendan la implementación y operación de todas las políticas del Modelo, así como su sostenimiento a largo plazo

- ✓ Finalmente, es viable conformar grupos de trabajo, equipos técnicos, fuerzas de tarea o designación de líderes de apoyo al Comité Institucional de Gestión y Desempeño para la formulación y ejecución de estrategias de operación y articulación dentro de la entidad.

1.2 Entidades Territoriales - creación

Dentro de las primeras acciones necesarias para iniciar el proceso de implementación de MIPG es fundamental conformar los Comités Territoriales de Gestión y Desempeño, de acuerdo con lo previsto en el Decreto 1499 de 2017, los cuales estarán integrados por el gobernador o alcalde, quienes los presidirán, los miembros de los consejos de gobierno y por los gerentes, presidentes o directores de las entidades descentralizadas de la respectiva jurisdicción. La Secretaría Técnica será ejercida por el jefe de planeación o quien haga sus veces en la gobernación, distrito o municipio correspondiente. Los Comités Departamentales, Distritales y Municipales de Gestión y Desempeño deberán cumplir las funciones de acuerdo con lo previsto en dicha norma.

Así mismo, integrar en todas las entidades del nivel central y descentralizado, el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, teniendo en cuenta las funciones establecidas en el citado Decreto.

El representante legal de cada entidad definirá la conformación del Comité Institucional, el cual será presidido por un servidor del más alto nivel jerárquico, e integrado por servidores públicos del nivel directivo o asesor. A las sesiones del Comité podrán ser convocados los responsables de la implementación de las distintas políticas.

En estos comités se deben incluir todos los temas que atiendan la implementación y desarrollo de las políticas de gestión, por lo que aquellos comités que no estén estipulados en una norma específica serán absorbidos por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, tales como el comité de archivo, el comité de racionalización de trámites, el comité de capacitación y formación para el trabajo, el comité de incentivos y el comité de capacitación y estímulos.

- 🛠 Función Pública pone a disposición de las entidades un modelo de resolución de creación del Comité de Gestión y Desempeño, sectorial, departamental, distrital, municipal e institucional diseñado de acuerdo con la normativa vigente; este modelo es susceptible de adaptarse a las características y necesidades de cada entidad y se encuentra disponible en el micrositio de MIPG http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg/index.html

2. Identificación de la Línea Base de MIPG

Entre los meses de octubre y noviembre de 2017 se llevó a cabo a través de FURAG II, la primera medición de MIPG bajo los lineamientos e instrumentos establecidos por las entidades líderes de política, con el fin de identificar la Línea Base. Esta línea es el resultado del trabajo que las entidades venían haciendo en la implementación de los anteriores Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad (MIPG 2012) y del MECI. El FURAG II consolidó en un solo instrumento la evaluación de todas las dimensiones del Modelo, incluida la correspondiente al Control Interno.

Los resultados de la medición están disponibles en el micrositio de MIPG http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg/index.html, en la pestaña Cifras, donde se encontrarán los informes por entidad, la visualización de los diferentes índices generados, incluido el correspondiente al Sistema de Control Interno, la metodología de medición y un directorio de líderes de política.

3. Autodiagnóstico

Como complemento a los resultados de FURAG II es recomendable que la entidad haga uso de la herramienta de autodiagnóstico incluida en http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg/index.html, con el fin de tener información detallada, oportuna y en tiempo real, sobre el estado de la implementación de cada política de MIPG.

Esta herramienta podrá ser utilizada de manera permanente y en el momento en que la entidad lo considere pertinente, de manera totalmente voluntaria. Su documentación será decisión autónoma de cada entidad, dado que es una herramienta de autoevaluación, no será necesario un ejercicio de seguimiento por parte de las oficinas de control interno, salvo que la misma entidad lo considere pertinente.

4. Adecuaciones y ajustes para la completa implementación de MIPG

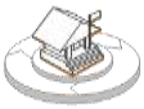
Tomando como referencia la Línea Base, los resultados de las herramientas de autodiagnóstico, además de los informes de auditoría de entidades de control y de la oficina de control interno, cada entidad hará las adecuaciones y ajustes correspondientes para el diseño, desarrollo o mantenimiento de aquellos aspectos de MIPG en los cuales se detectaron falencias y fortalezas. El producto concreto será la documentación de las adecuaciones y ajustes que cada entidad adelantará a manera de plan de actualización de MIPG.

Cada entidad es autónoma en definir el esquema que mejor considere para adelantar dichas adecuaciones y ajustes (planes de mejoramiento, a manera de ejemplo). No obstante, para definir la ruta de adecuación a través de la herramienta que considere cada entidad, es necesario que las acciones de intervención se definan de manera clara y sean comprensibles para quienes deben llevarlas a cabo. Igualmente, es necesario determinar los recursos humanos, financieros, técnicos, de infraestructura, entre otros, que se requieran, así como definir responsables de su ejecución y fechas de cumplimiento. Es recomendable además, que una vez definidos los anteriores aspectos, se determine la viabilidad de su ejecución, y a partir de ello, tomar la decisión de cuales acciones son las que se deben priorizar para obtener el resultado esperado.

En este paso, es importante que las entidades apliquen el contenido del aparte III del presente Manual, en donde se encuentra en detalle, el alcance, los aspectos mínimos a tener en cuenta, las herramientas metodológicas y los atributos de calidad de cada una de las dimensiones operativas que hacen parte de MIPG y sus políticas.

III. Dimensiones Operativas de MIPG

Como se mencionó anteriormente, MIPG opera a través de la puesta en marcha de siete dimensiones que, a su vez, agrupan políticas, prácticas, herramientas o instrumentos que deben ser puestas en marcha de manera articulada e intercomunicada. Estas dimensiones recogen los aspectos más importantes de 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. En síntesis, para entender la operatividad de MIPG, a continuación, se aprecia la lógica de sus dimensiones:

	Toda entidad pública cumple con un propósito fundamental para el cual fue creada: satisfacer un derecho constitucional o resolver los problemas o necesidades de un grupo de ciudadanos, a los cuales se les va a denominar grupos de valor.
	Para cumplir con su propósito fundamental, cada entidad cuenta con una estructura, unas personas, instalaciones, muebles, tecnología, así como unos recursos presupuestales.
	Principalmente cuenta con personas, quienes con su trabajo logran que todos los recursos se enfoquen hacia el cumplimiento del propósito fundamental; de ahí, lo importante de valorar su trabajo, brindarles una adecuada calidad de vida laboral y desarrollar competencias y habilidades.
	Cada entidad previo al inicio de la planeación hace diagnósticos del avance de sus compromisos y políticas y en especial de las necesidades y requerimientos de sus ciudadanos y grupos de valor, involucrándolos en este proceso; a partir de ello diseña un esquema de planeación capaz de identificar y priorizar objetivos y metas, formular estrategias, definir acciones y responsables, asegurar recursos, definir tiempos de ejecución y cumplimiento y contratar servicios y adquirir bienes para ejecutar lo planeado.
	Una vez se tenga clara la ruta de acción y el horizonte al cual se quiere llegar, la entidad ejecuta las actividades planeadas para lograr los resultados y metas a través de procesos y procedimientos claros y una estructura organizacional adecuada, optimizando el uso de recursos y de las TIC, defendiendo jurídicamente sus actuaciones, llevando a cabo mejores procesos de producción normativa y protegiendo el ambiente.
	También concreta acciones para la participación ciudadana en la gestión pública, facilitar la rendición de cuentas con control social y una adecuada y transparente interlocución con los grupos de valor, facilita el acceso a la información pública, la mejora permanente de los trámites y procedimientos, con el servicio y atención que merecen.
	La entidad debe evaluar los resultados de su gestión, identificar si está logrando lo que se propuso en los plazos previstos y con la calidad requerida, rendir cuentas y publicar información sobre los resultados de su gestión y la ejecución de sus recursos.
	Toda la operación de la entidad requiere de información y la comunicación para interconectar todos sus elementos internamente y relacionarse con los ciudadanos y el ambiente externo, así como dar un adecuado manejo a los documentos que soportan la información.
	Cada entidad debe documentar su información estratégica y operativa de forma organizada para gestionar su conocimiento y para aprender a hacer mejor las cosas y mejorar sus resultados.

Adicionalmente, en procura de un mejoramiento continuo y de la salvaguarda de los recursos, la entidad debe establecer acciones, políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de control interno y prevención y evaluación de riesgos.



El resultado final debe ser la satisfacción y confianza de los ciudadanos en las entidades que le sirven, a través de una oportuna entrega de productos y servicios y habilitación de espacios de acceso a la información, participación y dialogo con todos los grupos de valor.

A continuación, se describirán las siete dimensiones a través de las cuales se implementa MIPG; para cada una se describirá su alcance, las políticas que involucra, los requisitos mínimos para su actualización o implementación y los atributos de calidad. En caso de existir documentos técnicos que facilitan la implementación de cada política, esos se referenciarán y se indicará el enlace web en donde se podrán consultar.

Adicionalmente, las entidades encontrarán en cada entidad líder de política, el respaldo a través del acompañamiento, para la implementación y/o mejora de los lineamientos formulados; en el micrositio de MIPG se dispondrá del directorio de los líderes de política y los enlaces y datos de contacto.

1ª. 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.

1.1 Alcance de la Dimensión

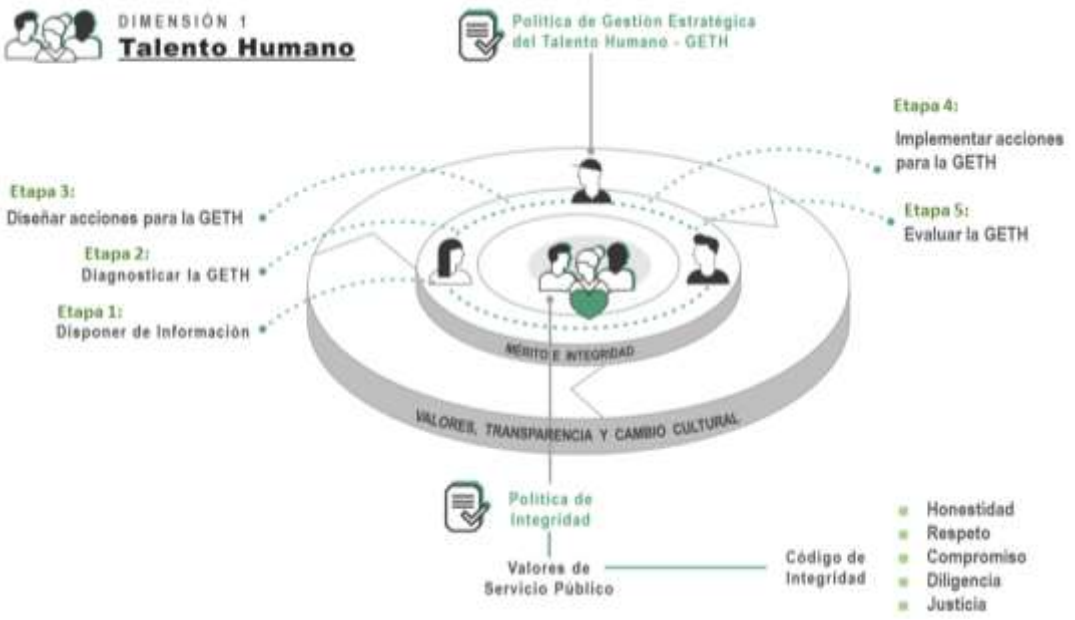
El propósito de la primera dimensión de MIPG -Talento Humano- es ofrecerle a una entidad pública las herramientas para gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad -definidas en el marco de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación-, las normas que les rigen en materia de personal, y la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación como principal mecanismo para resolver las controversias laborales; promoviendo siempre 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:

- Gestión Estratégica del Talento Humano
- Integridad

Con esta dimensión, y la implementación de las políticas que la integran, se logra cumplir con el objetivo central 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*".

Gráfico 6. Primera Dimensión: Talento Humano



Fuente: Función Pública, 2017

1.2 Aspectos mínimos para la implementación de cada política

1.2.1 Política de Gestión Estratégica del Talento Humano

La Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) exige la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito fundamental de la entidad. Para lograr una GETH se hace necesario vincular desde la planeación al talento humano, de manera que esa área pueda ejercer un rol estratégico en el desempeño de la entidad, por lo que requiere del apoyo y compromiso de la alta dirección. Para ello, se hace necesario que las entidades desarrollen las siguientes etapas que se describen a continuación y que llevarán a implementar una Gestión Estratégica del Talento Humano eficaz y efectiva:

- ✓ **Etapa 1: Disponer de información**

Es indispensable que la entidad disponga de información oportuna y actualizada a fin de contar con insumos confiables para una gestión con impacto en la labor de los servidores y en el bienestar de los ciudadanos. Es fundamental disponer de la mayor información posible sobre la entidad y su talento humano, como la siguiente:

- Marco normativo, objetivo, misión, entorno, metas estratégicas, proyectos, entre otros. Esta información se obtiene en desarrollo de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.
- Caracterización de los servidores: antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, entre otros.
- Caracterización de los empleos: planta de personal, perfiles de los empleos, funciones, naturaleza de los empleos, vacantes, entre otros.
- Cualquier información adicional que conduzca a la caracterización precisa de las necesidades, intereses, y expectativas de los servidores y que permita identificar posibles requerimientos de capacitación, de bienestar, de seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

- ✓ **Etapa 2: Diagnosticar la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH)**

Un paso fundamental para emprender acciones orientadas a fortalecer el liderazgo y el talento humano, es contar con un diagnóstico. Para ello, se utiliza una herramienta denominada Matriz de GETH, que contiene un inventario de variables para dar cumplimiento a los lineamientos de la política. Con base en ellos, la entidad

identifica fortalezas y aspectos a mejorar. Cuando una entidad diligencie dicha Matriz obtendrá una calificación que le permitirá ubicarse en alguno de los tres niveles de madurez identificados:

- Básico Operativo: ubicarse en este nivel implica que se cumplen los requisitos básicos de la política o inclusive que aún se requiere gestión para cubrir estos requisitos.
- Transformación: ubicarse en este nivel implica que la entidad adelanta una buena gestión estratégica del talento humano, aunque tiene aún margen de evolución a través de la incorporación de buenas prácticas y el mejoramiento continuo.
- Consolidación: ubicarse en este nivel implica que la entidad tiene un nivel óptimo en cuanto a la implementación de la política de GETH, y adicionalmente, cuenta con buenas prácticas que podrían ser replicadas por otras entidades públicas. En este nivel la GETH ya hace parte de la cultura organizacional.

✓ **Diseñar acciones para la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH)**

Una vez identificado el nivel de madurez en el que se ubica la entidad, se diseñan las acciones que le permitirán avanzar. Para esta etapa se ha diseñado un formato asociado a la Matriz, denominado plan de acción, en el que se describen una serie de pasos para que las entidades, con base en los resultados del diagnóstico, establezcan los aspectos a priorizar para avanzar al siguiente nivel de madurez. El formato es práctico y se relaciona directamente con el diagnóstico para que cada responsable de talento humano pueda determinar la pertinencia y viabilidad de las acciones a seguir.

Así mismo, el artículo 2.2.22.3.14 al Decreto 1083 de 2015 establece que las entidades, de acuerdo con el ámbito de aplicación de MIPG, a las que les aplica la Ley 909 de 2014 y el Decreto 1567 de 1998, deberán integrar a su Plan de Acción Institucional (artículo 74, Ley 1474 de 2011), los planes relacionados con la Dimensión de Talento Humano, a saber: Vacantes, Previsión de Recursos Humanos, Estratégico de Talento Humano, Institucional de Capacitación, de Incentivos Institucionales y el Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo. Para ello, las entidades contarán con las orientaciones que al respecto emitan Función Pública y el Ministerio del Trabajo, en lo de su competencia.

✓ **Implementar las acciones para la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH)**

Esta etapa consiste en la implementación de las acciones previamente diseñadas. El propósito es fortalecer aquellos aspectos débiles siempre con el objetivo de mejorar la GETH. Así, por ejemplo:

- Para el ingreso, se implementarán acciones que fortalezcan el cumplimiento del principio del mérito, garantizando la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal idóneo, independientemente de su tipo de vinculación
- Para el desarrollo, se definirán acciones relacionadas con la capacitación, el bienestar, los incentivos, la seguridad y salud en el trabajo, y en general todas aquellas que apunten al mejoramiento de la productividad y la satisfacción del servidor público con su trabajo y con la entidad
- Para el retiro, la gestión estará dirigida a comprender las razones de la deserción del empleo público para que la entidad encuentre mecanismos para evitar el retiro de personal calificado. Así mismo, para desarrollar programas de preparación para el retiro del servicio o de readaptación laboral del talento humano desvinculado. La organización debe garantizar que el conocimiento adquirido por el servidor que se retira permanezca en la entidad, teniendo en cuenta lo definido en la dimensión de Gestión del Conocimiento e Innovación.

Por otra parte, la política de Gestión Estratégica del Talento Humano incluye las Rutas de Creación de Valor, como una herramienta conceptual y metodológica que permita priorizar las acciones previstas. Las Rutas son caminos que conducen a la creación de valor público a través del fortalecimiento del talento humano, y constituyen agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y

producir resultados eficaces. Se puede plantear que una entidad que implemente acción efectiva en todas estas rutas habrá estructurado un proceso eficaz y efectivo de GETH. Las rutas son las siguientes:

- **Ruta de la Felicidad:** la felicidad nos hace productivos

Múltiples investigaciones evidencian que cuando el servidor es feliz en el trabajo tiende a ser más productivo, pues el bienestar que experimenta por contar con un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el trabajo y su vida personal, con incentivos y con la posibilidad de innovar se refleja en la calidad y eficiencia. Sin embargo, no siempre los jefes y las entidades son conscientes de la importancia de propiciar las condiciones para que el servidor público se sienta satisfecho. Por esto es necesario que desde lo institucional se genere conciencia sobre la importancia de la satisfacción de los servidores.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: seguridad y salud en el trabajo, clima organizacional, bienestar, promoción y prevención de la salud, Programa "Entorno laboral saludable", teletrabajo, ambiente físico, incentivos, Programa "Servimos", horarios flexibles, inducción y reinducción, mejoramiento individual.

- **Ruta del Crecimiento**: liderando talento

El rol de los líderes es cada vez más complejo ya que deben tener claro que para el cumplimiento de las metas organizacionales es necesario contar con el compromiso de las personas, y en ese sentido deben ser conscientes de su rol como formadores y motivadores. Para fortalecer el liderazgo, se deben propiciar espacios de desarrollo y crecimiento.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: capacitación, gerencia pública, desarrollo de competencias gerenciales, trabajo en equipo, integridad, clima laboral, inducción y reinducción, valores, cultura organizacional, estilo de dirección, comunicación e integración.

- **Ruta del Servicio**: al servicio de los ciudadanos

El cambio cultural debe ser objetivo permanente en las entidades públicas, enfocado en el desarrollo y bienestar de los servidores de manera que paulatinamente se avance hacia la generación de convicciones y la creación de mecanismos innovadores que permitan la satisfacción de los ciudadanos. La cultura, además de centrarse en valores y en la orientación a resultados, debe incluir como eje el bienestar de los servidores para garantizar que el compromiso, la motivación y el desarrollo estén permanentemente presentes.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: capacitación, bienestar, incentivos, inducción y reinducción, cultura organizacional, evaluación de desempeño, cambio cultural, e integridad.

- **Ruta de la Calidad:** la cultura de hacer las cosas bien

La satisfacción del ciudadano con los servicios prestados por el Estado está determinada por la calidad de los productos y servicios que se le ofrecen. Esto inevitablemente está atado a que en la Gestión Estratégica del Talento Humano se hagan revisiones periódicas y objetivas del desempeño institucional y de las personas. De allí la importancia de la gestión del rendimiento, enmarcada en el contexto general de la GETH. Lograr la calidad y buscar que las personas siempre hagan las cosas bien implica trabajar en la gestión del rendimiento enfocada en los valores y en la retroalimentación constante y permanente en todas las vías de comunicación dentro y fuera de la entidad.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: evaluación de desempeño, acuerdos de gestión, cultura organizacional, integridad, análisis de razones de retiro, evaluación de competencias, valores, gestión de conflictos.

– **Ruta del análisis de datos:** conociendo el talento

Un aspecto de gran relevancia para una GETH es el análisis de información actualizada, obtenida en la etapa "Disponer de información", acerca del talento humano, pues permite, tomar decisiones basadas en datos y diseñar estrategias que permitan impactar su desarrollo, crecimiento y bienestar, obteniendo desarrollo de competencias, motivación y compromiso. Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: planta de personal, caracterización del talento humano, plan de vacantes, ley de cuotas, identificación de necesidades, SIGEP.

✓ **Evaluar la Gestión Estratégica del Talento Humano**

El responsable de talento humano deberá establecer mecanismos para hacer el seguimiento de las acciones implementadas. En el formato de plan de acción se incluye, como uno de los pasos, la revisión de la eficacia de las acciones implementadas para analizar si tuvieron el impacto esperado.

Además de este seguimiento, la gestión se evaluará a través del instrumento de política diseñado para la verificación y medición de la evolución de MIPG: el FURAG. Mediante este instrumento se evaluará, entre otros, el estado de la GETH en la entidad, los resultados concretos, evidencias y avance en los niveles de madurez, como una mirada complementaria. De esta manera, estarán articulados los instrumentos de la política: la Matriz GETH, como instrumento de diagnóstico, el formato de Plan de Acción como herramienta para priorizar y enfocar la gestión, y el FURAG como instrumento de evaluación de la eficacia de la política.

🛠 Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece una serie de documentos guía, disponibles en la sección de publicaciones de su página Web http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones:

Gestión Estratégica de Talento Humano
- ✓ Guía de gestión estratégica del talento humano GETH

Planeación del talento humano
- ✓ Matriz de gestión estratégica del talento humano GETH

Ingreso
- ✓ Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales - Versión 2

Desarrollo y Permanencia
- ✓ Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público
- ✓ Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC) - Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos - Diciembre 2017
- ✓ Guía de Estímulos
- ✓ Cartilla régimen prestacional y salarial de los empleados públicos del orden nacional
- ✓ Cartilla régimen prestacional y salarial de los empleados públicos del orden territorial
- ✓ Guía de Administración Pública - ABC de situaciones administrativas - Versión 2
- ✓ Guía de Administración Pública - Prima Técnica de Empleados Públicos - Versión 4
- ✓ Guía de Administración Pública - Conflictos de interés de servidores públicos - Versión 2

Retiro
- ✓ Readaptación Laboral, Lineamientos de Política y Guía de Ejecución

Gerencia Pública
- ✓ Guía para la Gestión de los Empleos de Naturaleza Gerencial - Versión 1
- ✓ Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos - Acuerdos de Gestión

Adicionalmente, en el enlace http://fondoriesgoslaborales.gov.co/seccion/sg-sst.html se encuentran las herramientas para implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, dispuestas por el Ministerio del Trabajo.

Criterios diferenciales de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano

Los criterios diferenciales propuestos para esta política se fundamentan en considerar dos aspectos:

- Gradualidad en la implementación de los lineamientos de acuerdo con las capacidades y recursos de la entidad
- Flexibilización de algunos requisitos de acuerdo con el nivel de desarrollo de las entidades.

Estos dos aspectos implican que la Matriz GETH tendrá tres versiones diferentes, de acuerdo con los criterios diferenciales y con los niveles de desarrollo de las entidades. Con la definición de estos criterios se busca adaptar los instrumentos y lineamientos de política a las características particulares de cada entidad, con el fin de lograr el avance en los niveles de madurez de manera gradual y, de igual forma, ajustar la oferta institucional de Función Pública a las necesidades reales de las áreas de talento humano. Además, se brindará acompañamiento diferencial por parte de Función Pública por oferta, de acuerdo con el nivel de desarrollo de las entidades. (Revisar **Anexo 1** Criterios diferenciales de la Política Estratégica del Gestión del Talento Humano).

1.2.2 Política de Integridad

Como se establece en la Dimensión de Direccionamiento Estratégico, la apuesta por la integridad pública consiste en la unión y coordinación de acciones que se desarrollan por parte de las entidades, los servidores y los ciudadanos. Según el economista estadounidense Anthony Downs "la integridad consiste en la coherencia entre las declaraciones y las realizaciones[6]", entendiéndose esta como una característica personal, que en el sector público también se refiere al cumplimiento de la promesa que cada servidor le hace al Estado y a la ciudadanía de ejercer a cabalidad su labor.

En el marco de esto, Función Pública elaboró el Código de Integridad del Servicio Público como una herramienta que busca ser implementada y apropiada por los servidores. La adopción del Código debe contemplar los siguientes aspectos:

- ✓ Contar con el liderazgo del equipo directivo y la coordinación de las áreas de gestión humana.
- ✓ Llevar a cabo permanentemente ejercicios participativos para la divulgación y apropiación de los valores y principios propuestos en el Código de Integridad.
- ✓ Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la implementación del Código para garantizar su cumplimiento por parte de los servidores en el ejercicio de las funciones.
- ✓ Promover que el contacto de los servidores con el Código sea experiencial de tal manera que surjan en ellas reflexiones acerca de su quehacer y rol como servidores públicos que eventualmente conduzcan a cambios en su comportamiento.
- ✓ Adoptar y apropiar el Código de Integridad, y de conformidad con las particularidades y autonomía de cada entidad pública, adicionar principios de acción ("lo que hago" "lo que no hago") a los cinco valores establecidos en el Código e incluir hasta dos valores adicionales.

🛠 Para lograr lo anterior, se acompaña el Código de Integridad de una caja de herramienta que plantea actividades diseñadas para generar tres fenómenos que promueven el cambio; todos los documentos se encuentran disponibles en la sección de publicaciones de su página Web http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones

En las entidades públicas que no pertenecen a la Rama Ejecutiva y tomando en cuenta que este es un elemento fundamental para trabajar el ambiente de control que hace parte de la política de Control Interno, también es fundamental fomentar la integridad pública para lo cual el liderazgo del equipo directivo y la coordinación de las áreas de gestión humana, son fundamentales. Para ello, es útil que:

[6] Downs, A. (1957). An Economic Theory of Democracy

- ✓ Se disponga de espacios para el fomento de mecanismos de diálogo sobre el servicio público como fin del Estado, para identificar los valores relacionados con éste y desarrollar el hábito de actuar de forma coherente con ellos.
- ✓ Se apliquen mecanismos que permitan vigilar la integridad de las actuaciones de quienes ejercen las funciones públicas y se gestionen adecuadamente las situaciones de conflictos que puedan surgir entre los intereses públicos que los servidores están obligados a promover y defender y los intereses particulares que como ciudadanos pudieran tener.
- ✓ Se articulen los elementos de la infraestructura de integridad institucional (códigos, conflicto de interés, comités, canales de denuncia y seguimiento) para poder establecer las prioridades en las situaciones que atenten o lesionen la moralidad en la administración pública, incluyendo actividades pedagógicas e informativas sobre temas asociados con la integridad, los deberes y las responsabilidades en la función pública, generando un cambio cultural de impacto en la entidad.

Criterios diferenciales para la política de Integridad

Esta política, si bien no es de nueva implementación en el territorio nacional, si incorpora un nuevo instrumento denominado "Código de Integridad", cuya implementación está en una etapa inicial, por lo tanto, se esperará un grado mayor de madurez para definir criterios con enfoque diferencial para las entidades territoriales.

1.3 Atributos de calidad de la Dimensión

Los siguientes atributos de calidad permitirán constatar que las entidades han logrado la consolidación de la presente dimensión:

Talento Humano:

- ✶ Vinculado mediante el mérito, que responde a los perfiles y competencias definidos para atender las prioridades estratégicas y satisfacer las necesidades de los grupos de valor
- ✶ Gestionado de acuerdo con las prioridades fijadas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación
- ✶ Vinculado de acuerdo con la naturaleza de los empleos, la normatividad que los regula y que responde a la estructura óptima de la entidad
- ✶ Conocedor de las políticas institucionales, del Direccionamiento Estratégico y Planeación, de los procesos de operación y de su rol fundamental dentro de la entidad
- ✶ Fortalecido en sus conocimientos y competencias, de acuerdo con las necesidades institucionales
- ✶ Comprometido a llevar a cabo sus funciones bajo atributos de calidad en busca de la mejora y la excelencia
- ✶ Comprometido y ejerciendo en su actuación los valores del servicio público
- ✶ Con condiciones de salud y seguridad en el trabajo que preservan su bienestar y con mínimos niveles de riesgos materializados
- ✶ Con altos índices de productividad y cumplimiento de resultados.
- ✶ Preparado física y emocionalmente para el retiro de la entidad por la culminación de su ciclo laboral

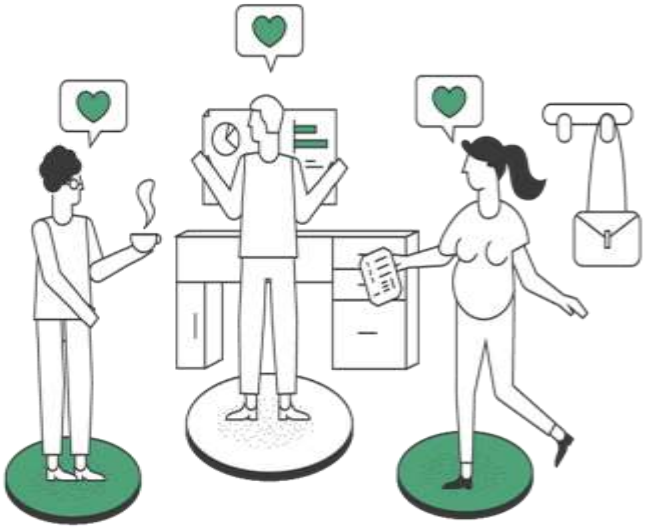
Equipo directivo:

- ✶ Enfocado tanto en el logro de resultados como en el desarrollo de las personas a su cargo
- ✶ Que ejemplifica los valores del servicio público con su actuación diaria en ejercicio de sus funciones
- ✶ Que con su liderazgo lleva a la entidad al cumplimiento de propósito fundamental.

DIMENSIÓN 1

Talento humano

Para MIPG los servidores públicos somos lo más importante



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. Todas las personas que laboran en la administración pública, 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. Para desarrollar las recomendaciones de esta dimensión sigue este **paso a paso**:

•••



Código de integridad

Política de Gestión Estratégica de Talento Humano

"Debemos alinear las prácticas de talento humano en nuestra entidad"

1

Revisar la política de Gestión Estratégica del Talento Humano

•••

- Compromiso integridad
- Elaborar plan de acción
- Evaluar la gestión
- Diagnosticar la GETH
- Implementar plan de acción

Política de integridad

"Trabajamos por una cultura de la legalidad y la integridad"

2

Tener en cuenta la política de integridad

•••

Código de integridad

- Honestidad
- Compromiso
- Justicia
- Diligencia
- Respeto

2ª. Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación



MIPG tiene como condición que las entidades tengan claro el horizonte a corto y mediano plazo que le permita definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor, así como fortalecer su confianza y legitimidad. En torno a la satisfacción de las necesidades ciudadanas, las entidades focalizan sus procesos y el uso de sus recursos.

2.1 Alcance de esta Dimensión

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.

Un requisito básico para emprender un adecuado ejercicio de direccionamiento estratégico y de planeación, es que cada entidad tenga claro cuál es el propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social) para el cual fue creada y que enmarca lo que debe o tiene que hacer; para quién lo debe hacer, es decir, a qué grupo de ciudadanos debe dirigir sus productos y servicios (grupos de valor); para qué lo debe hacer, es decir qué necesidades o problemas sociales debe resolver y cuáles son los derechos humanos que debe garantizar como entidad pública; y cuáles son las prioridades identificadas por la entidad, propuestas por la ciudadanía y grupos de valor y fijadas en los planes de desarrollo (nacionales y territoriales), el presupuesto general asignado y, en general, el marco normativo que rige su actuación. Con base en esto, las entidades:

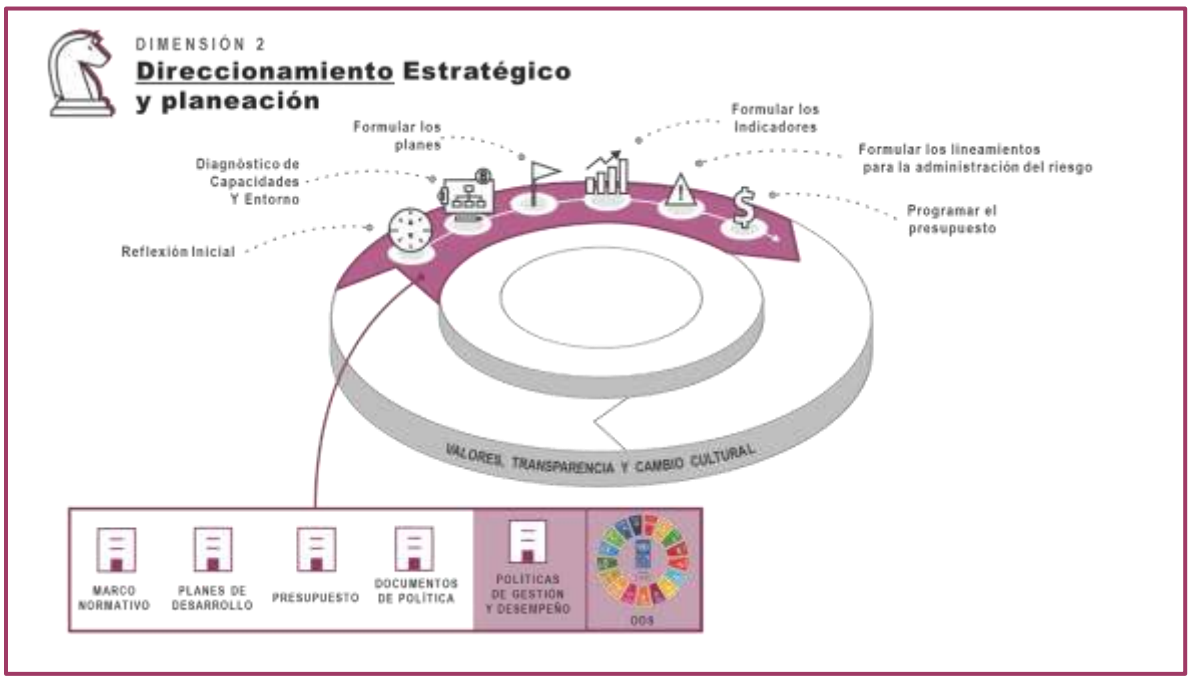
- ✓ Determinan las metas y resultados en términos de productos y servicios – cuánto - con las que espera resolver dichas necesidades o problemas en un periodo determinado – cuándo -. Este proceso de decisión debe realizarse en forma participativa, involucrando a los ciudadanos o grupos de interés en el diagnóstico y planeación organizacional.
- ✓ Identifican las capacidades con las que cuenta en términos de recursos, talento humano, procesos, y en general, todas las condiciones internas y externas que la caracterizan, para desarrollar su gestión y lograr un desempeño acorde con los resultados que se propuso conseguir.
- ✓ Definen la manera de logar los resultados, teniendo en cuenta los insumos necesarios, los mejores cursos de acción (estrategias, actividades, responsables, plazos y puntos de control), los recursos que requiere (independiente de las fuentes de ingresos), las alianzas y arreglos institucionales necesarios, la forma en que se organizará y operará, el talento humano requerido y los indicadores a través de los cuales llevará a cabo su seguimiento, control y evaluación.

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

- Planeación institucional
- Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
- Integridad
- Participación ciudadana en la gestión pública

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

Gráfico 7. Segunda Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación



Fuente: Función Pública, 2018

2.2 Aspectos mínimos para la implementación

2.1.1 Política de Planeación institucional

✓ **Reflexionar y tener claro los siguientes aspectos**

- ¿Cuál es el propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social) para el cual fue creada la entidad? Como soporte a todo ejercicio de Direccionamiento Estratégico y Planeación, es importante que se promueva la reflexión sobre la razón de ser de la entidad, el objeto para el cual fue creada, los derechos que garantiza y los problemas y necesidades sociales que está llamada a resolver. Es decir, sobre cuál es el valor público que debe generar, para ello es útil:

  - Revisar la normativa que le es propia a la entidad, desde su acto de creación hasta las normas más recientes en las que se le asignan competencias y funciones, con el fin verificar que toda su actuación esté efectivamente encaminada a su cumplimiento, de manera que su estructura, procesos, planes, programas, proyectos, actividades, recursos, e información, sean coherentes con los objetivos para los cuales fue concebida.
  - Identificar si existen problemas, relativos a este propósito fundamental y cómo podrían ser abordados, como es el caso de funciones o competencias no desarrolladas o que se están cumpliendo y no atienden o desbordan este propósito fundamental.
  - Buscar que los equipos que implementan MIPG y sus políticas tengan el mismo entendimiento de la razón de ser de la entidad y hacia dónde ella debe ir.

- *¿Para quién y para qué lo debe hacer?* Es necesario caracterizar, a qué grupo de ciudadanos debe dirigir sus productos y servicios (grupos de valor) y para qué lo debe hacer, es decir, cuáles son los derechos que se deben garantizar, qué necesidades se deben satisfacer, qué problemas se deben solucionar y qué información que debe suministrar. De la misma forma debe ocurrir con los ciudadanos y organizaciones sociales que por su actividad, son afectados o tienen interés de participar en la gestión de la entidad. Las áreas de planeación y de servicio al ciudadano, de manera coordinada, pueden liderar este ejercicio. Para

ello, además de los lineamientos de las políticas de participación, transparencia, acceso a la información, lucha contra la corrupción y servició al ciudadano, es útil:

- Establecer y priorizar variables que permitan caracterizar (identificar, segmentar y reconocer) sus grupos de valor, las organizaciones sociales, ciudadanos y grupos de interesados, identificando especialmente, sus rasgos, preferencias de relacionamiento con la entidad, así como derechos, necesidades y problemas.
- Levantar la información necesaria para la identificación y caracterización de los grupos de valor, ciudadanía y organizaciones interesadas y el conocimiento de sus necesidades, detectando si ya cuenta con dicha información y en qué fuentes se encuentra, o de ser necesario, definir procedimientos y herramientas para su obtención.
- Con base en lo anterior, clasificar los grupos de personas (naturales o jurídicas) dependiendo de características similares (necesidades, problemas, ubicación territorial, entre otras).
- Involucrar a la ciudadanía y grupos de interés en el diagnóstico y formulación de los planes, programas o proyectos de la entidad. Priorizados por el ciudadano.
- Diseñar mecanismos que promuevan la participación ciudadana en la planeación y haga explícita la forma en la que facilita y promueve la participación en las distintas fases del ciclo de la gestión pública sobre los asuntos de su competencia. El uso de TIC, como se verá más adelante, es un mecanismo complementario para masificar y hacer efectivo este proceso.

> 🛠 Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la guía de orientaciones para promover la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación de la gestión Pública - Versión 1, disponible en la sección de publicaciones de su página Web http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones
>
> 🛠 Por su parte el Departamento Nacional de Planeación DNP, dispone de la guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados disponible en el enlace: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/guia-de-caracterizacion-de-ciudadanos-usuarios-e-interesados_web.pdf

La caracterización permitirá además identificar los aportes o contribuciones que dichos grupos pueden hacer y con base en ellos definir esquemas de participación, asociación o colaboración que permitan hacerlos corresponsables en la obtención de soluciones a las necesidades identificadas, así como comprometerlos en el mejoramiento de los bienes o servicios suministrados.

– *¿Cuáles son las prioridades identificadas por la entidad y señaladas en los planes de desarrollo nacionales y territoriales?* Dado que MIPG se basa en un modelo de gestión para resultados, la entidad debe predeterminar, predefinir o preestablecer los resultados y efectos que espera lograr. Por lo tanto, su planeación, gestión, control y evaluación toman como referencia dichos resultados. Para ello, sin perjuicio del desarrollo que se hará más adelante, es útil recordar:

- Identificar, como ya se ha dicho, los problemas o necesidades con precisión, pertinencia y prioridad, a partir de la caracterización de los grupos de valor y siempre teniendo presente el propósito fundamental, mediante procesos participativos. Una vez identificados, proyectarlos a 4, 10, 20 años o según se disponga por la entidad.
- Estimar los tiempos en los cuales se espera atender dichos problemas o necesidades, teniendo claro cuál es el valor agregado que, con su gestión, aspira aportar en términos de resultados e impactos.
- Formular las metas de largo plazo, tangibles, medibles, audaces y coherentes con los problemas y necesidades que deben atender o satisfacer, evitando proposiciones genéricas que no permitan su cuantificación y definiendo los posibles riesgos asociados al cumplimiento de las prioridades.
- Formular los resultados en términos de cantidad y calidad de los productos y servicios que va a generar, año a año para cumplir la planeación de largo plazo (4, 10, 20 años).

- De ser posible, identificar los efectos o cambios que se quiere generar en el mejoramiento de las condiciones de vida de sus grupos de valor. Tanto las metas prioritarias como sus resultados deben ser alcanzables, financiables, medibles, evaluables y coherentes con las necesidades y problemas de sus grupos de valor y el propósito fundamental de la entidad.

Para ello, es importante analizar desempeños anteriores (analítica institucional y demás herramientas de la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación), lecciones aprendidas o niveles de logro de metas y objetivos, y contar con información (organizada y en lo posible sistematizada) que permita el seguimiento, evaluación y control rigurosos y oportunos, que fundamenten la toma de decisiones en materia de resultados futuros a lograr. (CLAD, 2008).

✓ **Adelantar un diagnóstico de capacidades y entornos**

Es necesario que la entidad identifique sus capacidades para desarrollar su gestión y atender su propósito fundamental. Para ello, es útil:

- Revisar aspectos internos tales como el talento humano, procesos y procedimientos, estructura organizacional, cadena de servicio, recursos disponibles, cultura organizacional, entre otros.
- Identificar el conocimiento de los servidores públicos (formación, capacitación y experiencia) que posteriormente permitirá la difusión del conocimiento, la generación de proyectos articulados y el desarrollo de los procesos de la organización, como se analizará en la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación.
- Identificar cómo el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC, apalanca el desarrollo de los planes, programas y proyectos de la entidad, la gestión interna de los procesos y la información, la prestación de trámites y servicios a los ciudadanos y en general, la implementación de todas las políticas de gestión y desempeño. Es fundamental determinar desde el direccionamiento estratégico y la planeación, cómo se desarrollará todo el componente tecnológico de la entidad, a partir de los lineamientos y estándares que establece la Política de Gobierno Digital
- Revisar aspectos externos a la entidad, como su entorno político, ambiental, cultural, económico y fiscal, la percepción, propuestas y recomendaciones que tienen sus grupos de valor y ciudadanía en general, frente a bienes y servicios ofrecidos, sus resultados e impactos.
- Analizar el contexto interno y externo de la entidad para la identificación de los riesgos y sus posibles causas, así como retos, tendencias y oportunidades de mejora e innovación en la gestión.
- Identificar espacios de articulación y cooperación con otras entidades del sector, órganos de control, u organismos internacionales para la implementación de estrategias y articular la rendición de cuentas horizontal.

🛠 Existen diversas metodologías y herramientas para realizar análisis de capacidad institucional, dentro de las más conocidas está la Matriz DOFA o FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) o el Modelo de Madurez de Capacidades (CMM, por su sigla en inglés - Capability Maturity Model). No obstante, cada entidad puede aplicar la que mejor se adapte a su dinámica organizacional.

El diagnóstico de capacidades y entornos puede ser insumo para eventuales ejercicios de fortalecimiento institucional, ver 3a Dimensión Gestión con Valores para Resultados – De la Ventanilla Hacia Adentro.

✓ **Atender los lineamientos previstos en las normas para la formulación de los planes estratégicos**

- Las entidades públicas de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional toman como punto de partida lo previsto en los artículos 26 y 29 de la Ley 152 de 1994, en lo referente a elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo PND, un plan indicativo cuatrienal y planes de acción anuales, instrumentos que se constituyen en la base para la evaluación de resultados. Adicionalmente, en la elaboración del plan de acción se deben tener en cuenta los principios generales de autonomía, ordenación de competencias,

coordinación, consistencia, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad ambiental, desarrollo armónico de las regiones, proceso de planeación, eficiencia, viabilidad y coherencia, así como las disposiciones constitucionales y legales pertinentes. Teniendo como referente el PND, las entidades deben definir acciones sectoriales acordes con el Plan de Gobierno, las cuales serán implementadas a través de planes estratégicos sectoriales y planes estratégicos institucionales; entiéndase éstos últimos como el plan indicativo cuatrienal de la Ley 152 de 1994.

Es así como la planeación se constituye entonces en el mecanismo de articulación, a través de sus tres modalidades: Plan Estratégico Sectorial, Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción Anual. Estos planes se convierten en la gran sombrilla que recoge los requerimientos de otras políticas, estrategias e iniciativas de gobierno, sin desconocer que muchas de ellas poseen metodologías e instrumentos propios. Por tanto, a través de una planeación integral se busca orientar las capacidades de las entidades hacia el logro de los resultados y simplificar y racionalizar la gestión de las entidades en lo referente a la generación y presentación de planes, reportes e informes.

Gráfico 8. Modalidades de la Planeación en las entidades de la Rama Ejecutiva



Fuente: Función Pública 2017

– Por su parte, las entidades territoriales (departamentales, distritales y municipales), el Plan de Desarrollo Territorial (PDT) es el instrumento que orienta su gestión durante el período de gobierno (cuatro años). En el PDT se determinan los programas, proyectos y metas de desarrollo, en concordancia con los recursos públicos que se ejecutarán. Estos planes están integrados por tres partes: diagnóstico, estrategia y plan de inversiones. El siguiente es el cronograma general de elaboración y aprobación de los planes de desarrollo territorial, que deben atender las autoridades locales una vez inician su periodo de gobierno:

Gráfico 9. Cronograma para la elaboración del PDT



Fuente: Tomado de http://kiterritorial.co/

- Las entidades autónomas, las pertenecientes a otras Ramas del Poder Público y en general aquellas que no se ciñen estrictamente al proceso previsto para elaborar el PND o los PDT, usualmente cuentan con esquemas o procesos de planeación propios, igualmente acordes con la misión y objeto social para el cual fueron creadas.

✓ **Formular los planes de acción anual**

Para la formulación de los planes de acción institucional, las entidades deben tomar en cuenta lo previsto en la Ley 152 de 1994, y en el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, en el que se establece que debe especificar en él los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión; así mismo, deber incluir tanto los aspectos relacionados con el componente misional como con los relacionados con los planes de que trata el Decreto 612 de 2018:

Plan Institucional de Archivos PINAR	Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo
Plan Anual de Adquisiciones	Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano
Plan Anual de Vacantes	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones PETI
Plan de Previsión de Recursos Humanos	Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información
Plan Estratégico de Recursos Humanos	Plan de Seguridad y Privacidad de la Información
Plan Institucional de Capacitación	
Plan de Incentivos Institucionales	

Debe incluirse además en el Plan de Acción, las acciones y estrategias a través de las cuales las entidades facilitarán y promoverán la participación de las personas en los asuntos de su competencia, en los términos señalados en el artículo 2 de la Ley 1757 de 2015.

Para el ejercicio de planeación cada entidad desarrolla su propia dinámica de acuerdo con su capacidad organizacional y estilos de dirección; lo importante es que se tenga una mirada panorámica de la gestión institucional, unifique o simplifique formatos, herramientas, plazos y rutas de acción, de manera que todas las acciones y recursos de la entidad estén alineadas a su direccionamiento estratégico y enfocadas a atender su propósito fundamental. No obstante, se sugiere a continuación un esquema que puede ser útil para este ejercicio:

- Contar con un líder o área responsable encargada del proceso de planeación. El jefe de planeación cumple un rol fundamental en este ejercicio.
- Es importante tener presente la información generada en el análisis de capacidad institucional, informes de gestión, desempeño y cumplimiento de planes en vigencias anteriores, resultados de la evaluación de indicadores y de riesgos, autoevaluación, auditorías internas y externas, resultados de las estrategias de rendición de cuentas y de la consulta, diagnóstico o planeación participativa realizada, ejecuciones presupuestales, entre otras evidencias vitales para la proyección estratégica de la entidad.
- Documentar el ejercicio de planeación, para lo cual podría contarse con un componente estratégico; y una parte operativa en la que se señale de forma precisa las maneras concretas en que se va a desarrollar dicha orientación.
- En el componente estratégico se puede contemplar la misión, la visión, los objetivos, las metas, las estrategias, los programas, los resultados y los indicadores que permitirán hacer seguimiento y medición. Por lo general el periodo de tiempo es de cuatro años. Como se indica en el gráfico 8., las entidades nacionales elaboran los planes estratégicos sectoriales y los institucionales, a partir de lo previsto en el PND; adicionalmente, las metas e indicadores que se definen como estratégicos, se incluyen en el Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno, para su monitoreo permanente por parte de la Presidencia de la República y del DNP. Las entidades territoriales, elaboran sus planes de acción cuatrienal a partir de lo previsto en los PDT.
- A partir del componente estratégico, se definen los planes de acción anual, los cuales pueden incluir las trayectorias de implantación o cursos de acción a seguir, cronogramas, responsables, indicadores para

monitorear y evaluar su cumplimiento y los riesgos que pueden afectar tal cumplimiento y los controles para su mitigación, productos y metas intermedias que permiten dar cumplimiento a las metas cuatrienales fijadas.

- Incluir la planeación de todas demás dimensiones de MIPG y de sus políticas, de acuerdo con los lineamientos que cada líder ha emitido al respecto y teniendo en cuenta los atributos de calidad definidos en el presente Manual para cada Dimensión.
- Así mismo para la integración de los planes previstos en el Decreto 612 de 2018, para cada uno se podrán definir rutas de acción detalladas, de forma articulada y orientada al direccionamiento estratégico de la entidad. Su materialización se da en los términos que señalen las normas que los reglamentan y acorde con las directrices que emiten los respectivos líderes de política. Como mínimo, estos planes deberán contener, tanto para los aspectos relacionados con su componente estratégico y misional como con los relacionados con los planes que se integran en dicho decreto, lo siguiente:

  - Objetivos
  - Estrategias
  - Proyectos
  - Metas
  - Acciones
  - Productos
  - Responsables
  - Cronogramas
  - Planes generales de compras que desagreguen los recursos asociados a todas las fuentes de financiación
  - Distribución presupuestal de los proyectos de inversión
  - Indicadores
  - Mapas de riesgos

- El plan de acción anual debe publicarse a 31 de enero de cada vigencia en la página web de cada entidad, acorde con lo previsto en el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011.

A través de una planeación integral se busca orientar las capacidades de las entidades hacia el logro de los resultados y simplificar y racionalizar la gestión en lo referente a la generación y presentación de planes, reportes e informes. El mayor reto es enfocarse en lo crucialmente importante (priorización) y lograr su ejecución, al tiempo que debe convivir con la cotidianidad de la gestión.

✓ **Recomendaciones para la formulación de los indicadores**

Desde el ejercicio de planeación se deben definir los mecanismos a través de los cuales se hará el seguimiento y evaluación a su cumplimiento, ver 4a Dimensión Evaluación de Resultados. Esto permitirá, verificar el logro de objetivos y metas, así como el alcance de los resultados propuestos e introducir ajustes a los planes de acción. Por ello, es recomendable contar con un grupo de indicadores que permita conocer el estado real de la ejecución de las actividades, el logro de metas, objetivos o resultados y sus efectos en la ciudadanía. Para su construcción es útil:

- Tener claro los objetivos, planes, programas y proyectos para identificar los aspectos prioritarios a ser susceptibles de medición.
- Determinar puntos o factores críticos de éxito, es decir, aquellas acciones o actividades de cuyo desarrollo depende la consecución de los objetivos.
- Establecer qué se debe medir y qué información se quiere obtener de esa medición, para saber qué tipo de indicador se necesita. Establecer la frecuencia adecuada para la medición de los indicadores, para tomar decisiones en el momento justo.
- Definir los indicadores a utilizar y el método de construcción que más se adapte a la propia dinámica y cultura organizacional. De acuerdo con el manual "Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público" (CEPAL, 2011: 59) se pueden diferenciar varios tipos de indicadores de producto o resultados, de Insumos de proceso, procesos o actividades, o de desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía:

Los indicadores de desempeño más utilizados son de a) eficiencia (relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados); b) eficacia (grado en el que se realizan las actividades planeadas y se logran los resultados planeados); c) efectividad (medida en que la gestión permite el logro de los resultados planeados

con un manejo óptimo de los recursos; d) aquellos relacionados con la calidad en la prestación de los servicios.

Los indicadores para medir resultados más comunes son: a) de producto (muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por la organización); b) de resultado (evidencian los cambios que se generan en los ciudadanos una vez recibidos los bienes o servicios) y c) de impacto (evidencian el cambio en las condiciones objetivas que se intervinieron, esto es, si en realidad se dio solución a los problemas o satisfacción a las necesidades, gracias a la gestión dela organización) (CEPAL, 2011).

🛠 Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión – Versión 4, disponible en la sección de publicaciones de su página Web http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones:

✓ **Recomendaciones para formular los lineamientos para administración del riesgo - Política de Riesgo**

Esta es una tarea propia del equipo directivo y se debe hacer desde el ejercicio de Direccionamiento Estratégico y de Planeación. En este punto, se deben emitir los lineamientos precisos para el tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos que afectan el logro de los objetivos institucionales.

🛠 Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece guía para la administración de los riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital y el diseño de controles en entidades públicas, al igual que su caja de herramientas, disponibles en la sección de publicaciones de su página Web http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones

✓ **Alinear los planes de acción a los compromisos asumidos por el país para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo sostenible ODS**

En el PND 2014-2018 se incluyeron los ODS, a través del artículo 1 de la Ley 1753 de 2015, en donde la visión de desarrollo del Gobierno nacional para este cuatrienio quedó alineada con los ODS, de manera paralela a la negociación final de la Agenda 2030 adoptada por de la Asamblea General de Naciones Unidas mediante Resolución A/RES/70/1. Esta agenda constituye un conjunto de acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de la población desde un enfoque integral que contempla todas las dimensiones del desarrollo, representadas en 17 Objetivos y 169 metas

Así mismo, el PND reforzó este compromiso al incluir la territorialización de las políticas mediante un enfoque territorial para el cierre de brechas y la convergencia en el bienestar de la población. Para facilitar la elaboración de los PDT, el DNP, como orientador de los procesos de desarrollo en las entidades territoriales del país, estableció los lineamientos y propuestas para la incorporación de los ODS en dichos instrumentos de planeación territorial, insumos que hicieron parte del Kit Territorial.

Producto de un análisis hecho por el DNP frente a la inclusión de los ODS en los PDT 2016-2019, de una muestra de 63 PDT (de 32 departamentales y 31 de ciudades capitales), se encontró que en 100 % de los planes analizados, se incorporaron los ODS en diferentes grados: en 24 PDT se dio de forma general; en otros 24 se presentó una incorporación media; mientras que, en 15 de ellos se evidenció una incorporación alta (Conpes 3918 de 2018).

En cuanto a las entidades nacionales, dicho Conpes recomienda que todas las entidades que tengan compromisos en el Plan de Acción y Seguimiento PAS de dicho Conpes, alineen sus planes de trabajo, de acuerdo con la agenda definida para la implementación de cada meta ODS. Esto es de particular importancia para aquellas entidades que tienen el rol de líder en cada una de las metas de los ODS para la implementación del PAS, con el fin de articular sus estrategias sectoriales con el cumplimiento de estas metas.

De igual manera, las entidades públicas deberán atender los lineamientos metodológicos para garantizar rendición de cuentas del cumplimento de ODS, tal como lo establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública en el Manual Único de Rendición de Cuentas con enfoque basado en derechos humanos y paz y su relación con los objetivos, metas e indicadores de los ODS.

Las acciones que diseñen las entidades para atender el cumplimiento de los ODS, deberán ser ejecutadas de acuerdo con lo previsto en sus respectivos planes de acción.

Criterios Diferenciales para la Política de Planeación Institucional

Para esta política el criterio diferencial se define desde el marco normativo (ver Gráfico 8. Modalidades de la Planeación en las entidades de la Rama Ejecutiva). La Ley Orgánica del Plan de Desarrollo 152 de 1994, aplicable a las entidades territoriales establece las condiciones que deben cumplir dichas entidades para la elaboración, aprobación, ejecución seguimiento y evaluación de su plan de desarrollo territorial PDT: su contenido, alcance, las autoridades e instancias que intervienen en el proceso de planeación, su concreción en planes de acción de las entidades, entre otros aspectos.

El Departamento Nacional de Planeación DNP, acompaña a las entidades municipales en la elaboración de sus planes de desarrollo, y para ello ha dispuesto de un conjunto de metodologías, formatos y herramientas, todas ellas disponibles en el Portal Territorial http://kiterritorial.co/.

2.1.2 Política de Integridad - Motor de MIPG

Como se ha señalado la integridad y la legalidad son motores de implementación de MIPG, en ese sentido es fundamental que desde el momento del direccionamiento estratégico, y en la planeación, la Política de Integridad sea tenida en cuenta por las entidades. Con el fin de darle soporte normativo e institucional, el Decreto 1499 de 2017 que actualiza el MIPG adoptó como una de las políticas de Gestión y Desempeño, la política de Integridad y a través de MIPG se deben tener en cuenta las acciones necesarias para avanzar en la misma.

La apuesta por la integridad pública consiste en la unión y coordinación de acciones que se desarrollan por parte de tres actores principales: las entidades, los servidores y los ciudadanos. Para las entidades, la integridad se ve reflejada en la inclusión en los diferentes instrumentos de planeación y direccionamiento (normas, programas, estrategias, políticas, entre otros.), de acciones encaminadas a institucionalizar y fortalecer la transparencia, la participación de los ciudadanos en la gestión, la escogencia por mérito y la cualificación de sus servidores. En sentido de lo anterior, las acciones de integridad deberán verse reflejadas en los instrumentos de planeación estratégica del talento humano, así en los componentes de los planes institucionales orientados a mejorar la relación del Estado con los Ciudadanos.

Lo anterior puede verse representado en la forma de un triángulo (gráfico 10), en donde cada vértice es uno de los actores descritos anteriormente quienes, a través de la interacción de sus atributos, generan acciones de integridad que son el reflejo de unas entidades transparentes, eficientes, abiertas y que rinden cuentas; unos servidores públicos comprometidos y probos; y unos ciudadanos participativos y corresponsables.

Uno de los planes que se integra en MIPG y que involucra acciones transversales de integridad en sus componentes es el denominado Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano –PAAC, que contiene la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano que debe ser implementada en las entidades del orden nacional, departamental y municipal, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011. El PAAC tiene un carácter preventivo para el control de la gestión, integrado por una serie de componentes independientes que cuentan con parámetros y un soporte normativo propio, y de desarrollarán en detalle en las dimensiones de Control Interno, Gestión con Valores para Resultados (Relación Estado Ciudadano) e Información y Comunicación. Dichos componentes son:

- Dimensión de Control Interno: gestión del riesgo de corrupción (mapa de riesgos de corrupción y medidas para su mitigación)
- Dimensión de Gestión con Valores para Resultados (Relación Estado Ciudadano): participación ciudadana, rendición de cuentas, racionalización de trámites, mecanismos para mejorar la atención al ciudadano y Rendición de cuentas
- Dimensión de Información y Comunicación: mecanismos para la transparencia y acceso a la información

Gráfico 10. Triángulo de la Integridad



Fuente: Función Pública 2017

✓ **Recomendaciones para elaborar el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano:**

La consolidación del PAAC está a cargo de la oficina de planeación; su apropiación debe darse desde la alta dirección de la entidad; contempla los parámetros básicos que deben atender las dependencias encargadas de la gestión de peticiones, quejas, sugerencias y reclamos; se debe socializar antes de su publicación para que actores internos y externos formulen sus observaciones y propuestas; contiene la apuesta institucional para combatir la corrupción; y la oficina de control interno verifica tres veces al año el cumplimiento de sus acciones con cortes a 30 de abril, 31 de agosto y 31 de diciembre. Para los tres casos, la publicación del informe deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días siguientes a la fecha de corte.

Otro aspecto fundamental en la gestión de las entidades en su relación con los ciudadanos y grupos de valor y que fortalece la integridad de las instituciones, es la planeación de las acciones orientadas a la promoción de la participación ciudadana en la gestión, la cual se ejecuta en la tercera dimensión de MIPG: Gestión con Valores para Resultados. De acuerdo con lo señalado en la Ley 1757 de 2015*, "Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática".* De acuerdo con lo establecido en la norma (art 2), todo plan de desarrollo debe incluir medidas específicas orientadas a promover la participación de todas las personas en las decisiones que los afectan y el apoyo a las diferentes formas de organización de la sociedad. De igual manera **l**os planes de acción de las instituciones públicas harán explícita la forma como se facilitará y promoverá la participación de las personas en los asuntos de su competencia.

En atención a este mandato resulta imperativo que, en los planes sectoriales e institucionales, tanto estratégicos como anuales, las entidades incluyan de forma explícita y clara las acciones orientadas a garantizar el derecho a la participación de todos sus ciudadanos y grupos de valor, en los términos señalados

por la ley, y siguiendo el ciclo de la gestión pública, es decir acciones de promoción de participación de las personas en:

1. Identificación y diagnóstico de problemáticas y necesidades de grupos de valor;
2. Formulación de planes, programas, políticas y normatividad.
3. Colaboración, solución de problemas e innovación con ayuda de los ciudadanos.
4. Seguimiento y Ejecución.
5. Control y Rendición de cuentas.

Igualmente se sugiera incluir en la planeación acciones transversales de promoción de la participación ciudadana tales como: capacitaciones a ciudadanos, grupos de valor y/o veedores, campañas de divulgación de la participación y otros ejercicios de sensibilización a ciudadanos.

2.1.3 Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público

✓ **Programar el presupuesto**

La planeación se define en consonancia con la programación presupuestal de la entidad; a su vez, el Marco de Gasto de Mediano Plazo -MGMP y el presupuesto anual permiten establecer los topes presupuestales de gasto público (agregados, por sector y entidad), de tal manera que la planeación estratégica debe ser presupuestalmente viable y sostenible.

Para adelantar un ejercicio articulado, es indispensable que la entidad examine los resultados obtenidos (información sobre desempeño) en programas, planes o proyectos anteriores, identifique las metas estratégicas que desea alcanzar y priorice la asignación de recursos para la siguiente vigencia fiscal (tanto de inversión como de funcionamiento), lo cual permite viabilizar desde el punto de vista presupuestal, los resultados esperados. Para las entidades nacionales este ejercicio tiene alcance sectorial. Así mismo, es importante actualizar las propuestas del MFMP y del Plan Plurianual de Inversiones.

La programación presupuestal de las entidades del orden nacional debe estar acorde con los lineamientos que imparte el Ministerio de Hacienda y, a nivel territorial, con los que imparten las Secretarias de Hacienda.

Independientemente de la naturaleza de la entidad o de los bienes y servicios que presta, el presupuesto es el instrumento esencial para la operación del Modelo, por tanto, su preparación realista y técnica garantiza la correspondencia entre los ingresos, los gastos y el establecimiento de lo previsto en los planes institucionales. Para las entidades que se rigen por las normas del Presupuesto General de la Nación, es indispensable que la gestión presupuestal esté acorde con las directrices que dan MinHacienda y DNP, así como con lo previsto en el Estatuto Orgánico de Presupuesto Nacional (Decreto 111 de 1996).

En este punto, los aspectos mínimos que una entidad debe atender son los siguientes:

- Desagregar el presupuesto para cada vigencia en el aplicativo destinado para tal fin (SIIF Nación), a partir de la aprobación de la Ley Anual de Presupuesto y de la expedición del decreto de liquidación, en el mes de enero por parte de los órganos ejecutores del Presupuesto General de la Nación. Una vez registrada la información en SIIF Nación, inicia la ejecución presupuestal, en la que se toman las decisiones de contratar, comprometer los recursos y ordenar el gasto, acorde con las normas vigentes.
- Formular el Programa Anual Mensualizado de Caja -PAC y el Plan Anual de Adquisiciones -PAA, instrumentos fundamentales para la ejecución presupuestal.
- El PAC es un instrumento mediante el cual se define el monto máximo mensual de fondos disponibles en la Cuenta Única Nacional (para los órganos financiados con recursos de la Nación), y el monto máximo mensual de pagos (para los establecimientos públicos del orden nacional en lo que se refiere a sus propios ingresos), con el fin de cumplir sus compromisos. Le permite a la entidad armonizar sus ingresos con los pagos de los compromisos adquiridos y proyectar el monto de recursos disponibles a partir de los ingresos y los pagos proyectados mensualmente.

El PAC es elaborado con la asesoría de la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional de MinHacienda y teniendo en cuenta las metas financieras establecidas por el CONFIS. Para iniciar su ejecución, las entidades deben radicar una propuesta de PAC en dicha Dirección, antes del 20 de diciembre, diferenciando los pagos que correspondan a recursos del crédito externo y donaciones del exterior, cuando en éstos se haya estipulado mecanismos especiales de ejecución. Las solicitudes de modificación al PAC deben ser presentadas por los órganos oportunamente a la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional, en el formato que ésta establezca.

- El PAA es una herramienta para: (i) facilitar a las entidades estatales las tareas de identificar, registrar, programar y divulgar sus necesidades de bienes, obras y servicios, y (ii) diseñar estrategias de contratación basadas en agregación de la demanda que permitan incrementar la eficiencia del proceso de contratación. Contiene las adquisiciones de bienes y servicios que requiere una entidad, con cargo a los presupuestos de funcionamiento y de inversión. Permite a las organizaciones llevar a cabo su planeación contractual y su proyección financiera y presupuestal, además de programar la adquisición de los bienes y servicios que ésta requiere para su adecuada y oportuna gestión (con recursos de funcionamiento y de inversión). Al ser publicado cada año, el PAA sirve para informar a los proveedores sobre posibles oportunidades de negocio permitiendo la preparación anticipada de procesos contractuales.
  El PAA debe (i) entregar a los proveedores potenciales información útil acerca de la entidad y las características de contratación para sus adquisiciones; (ii) informar acerca de las intenciones de adquisiciones de la entidad en el período cubierto por el plan; (iii) facilitar una buena planeación de las adquisiciones dentro de la entidad; y (iv) permitir a las entidades explorar la posibilidad de sinergias e identificar las oportunidades de colaboración con otras entidades.

🛠 MinHacienda asesora y orienta a todas las entidades públicas a lo largo del ciclo de proceso de programación y ejecución presupuestal a través de la página www.minhacienda.gov.co

🛠 Además se puede consultar la página de Colombia Compra Eficiente, especialmente en el enlace https://www.colombiacompra.gov.co/manuales-guias-y-pliegos-tipo/manuales-y-guias, para mayor información sobre la elaboración de los planes de adquisiciones

✓ **Alineación de la planeación y el presupuesto (Catálogo de Programas y Plataforma Integrada de Inversión Pública)**

Dado que el proceso de planeación se define en consonancia con la programación presupuestal de la Entidad, el marco fiscal de mediano plazo y el presupuesto anual, permiten establecer los topes presupuestales de gasto público (agregados, por sector y para entidad), de tal manera que la planeación estratégica debe ser presupuestalmente viable y sostenible.

Para realizar un ejercicio articulado, es indispensable que la entidad pública examine los resultados obtenidos (información sobre desempeño) en programas, planes o proyectos anteriores, identifique las metas estratégicas que desea alcanzar y priorice la asignación de recursos para la siguiente vigencia fiscal (tanto de inversión como de funcionamiento), lo cual permita viabilizar desde el punto de vista presupuestal, los resultados esperados. Para las entidades nacionales este ejercicio tiene alcance sectorial. Así mismo, se mantienen actualizadas las propuestas de Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP) y del Plan Plurianual de Inversiones.

La programación presupuestal de las entidades del orden nacional se realiza acorde con los lineamientos que imparte el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y a nivel territorial con los lineamientos que imparte las Secretarias de Hacienda.

El DNP establece una estructura por programas, concebidos como el instrumento que permite articular la planeación con el presupuesto (PoR). Los Programas están alineados al cumplimiento del mandato misional de las instituciones responsables de su ejecución y al nivel estratégico del Plan Nacional de Desarrollo (PND) al interior de un sector, son plurianuales que se ejecutan cada año a través del presupuesto.

El Programa es concebido como la intervención del Estado que permite resolver un problema o potencialidad y materializa los objetivos de las políticas públicas, se convierten en el eje a través del cual se relaciona la planeación institucional, sectorial, territorial y nacional. Llevando a la realidad los objetivos de la Planeación Estratégica mediante el desarrollo de productos y servicios de las diferentes entidades del Estado. Constituye un instrumento para asignar, ejecutar, hacer seguimiento y evaluar el uso de los recursos en función de la información del desempeño, vale decir en función de la producción de bienes y servicios y el logro de resultados; se materializa a través de la ejecución de los proyectos y actividades de funcionamiento que lo componen, sin estar delimitado en el tiempo (a diferencia de un proyecto).

La definición de Programas ha sido un trabajo conjunto con los sectores de gobierno, de tal forma que el catálogo con el que hoy se cuenta representa la actividad misional de las diferentes instituciones, y a su vez trasciendan el nivel nacional y cubren el actuar sectorial en las regiones.

El DNP dispone para todos los niveles de Gobierno la Plataforma Integrada de Inversión Pública-PIIP, allí se recoge de forma estandarizada y centralizada la información de la inversión pública del país, esto significa que cubrirá todas las fases del mismo. Para la etapa de planeación, se consignará la información de los planes de desarrollo tanto del nacional como de los territoriales, los planes sectoriales, e institucionales de las entidades. A partir de los programas será posible asociar los objetivos de los diferentes instrumentos de planeación con el presupuesto, y por lo tanto todos los proyectos de inversión pública estarán asociados a un Programa y contribuirán al cumplimiento de las metas y objetivos de la planeación en todos los niveles.

En el marco de la PIIP, se dispondrá un Banco Único de Programas y Proyectos que permitirá el registro de la información de Programas y Proyectos de Inversión de todos los niveles de Gobierno y para todas las fuentes de financiación de la misma. De igual manera, es muy importante tener en cuenta que la estructura de los mismos permite la estandarización de productos e indicadores de Programas a través de catálogos únicos para tal fin.

Criterios diferenciales para la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público

Para esta política el criterio diferencial se define desde su marco normativo. Las siguientes disposiciones de carácter orgánico regulan los procesos de preparación, presentación, estudio, liquidación, ejecución y seguimiento del presupuesto de las entidades territoriales:

- Para el presupuesto ordinario, está el capítulo III del Título XII de la Constitución Política, desarrollado por la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995, compiladas en el Decreto 111 de 1996.
- Para el Sistema presupuestal del Sistema General de Regalías, está el artículo 361 de la Constitución Política y desarrollado por la Ley 1530 de 2012.
- Adicionalmente, deberán tener en cuenta las indicaciones que las asambleas o concejos estimen convenientes, siempre y cuando no vayan en contra de mandatos constitucionales o legales.

De igual manera, para efectos del seguimiento y evaluación de la gestión presupuestal y financiera en las entidades territoriales, se cuenta con el Decreto 3402 de 2007 por medio del cual se adoptó el Formulario Único Territorial FUT, el cual recoge periódicamente información sobre la ejecución presupuestal de ingresos y gastos, y demás información básica. Entre tanto, la información del Sistema General de Regalías se administra a través del Sistema de Monitoreo, Seguimiento, Control y Evaluación del Sistema General de Regalías a cargo del DNP.

La Dirección de Apoyo Fiscal- DAF del Ministerio de Hacienda y Crédito Público brinda asesoría y acompañamiento gratuito a las Entidades Territoriales en temas financieros, tributarios y fiscales, en el marco de las Leyes 358 de 1997, 550 de 1999, 617 de 2000, 819 de 2003 y Decreto Ley 028 de 2008.
Por su parte el Departamento Nacional de Planeación, a través de la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas – DIFP, acompaña y apoya en la distribución de los recursos del Sistema General de Participaciones

SGP a las entidades territoriales y resguardos indígenas, conceptúa y brinda asistencia técnica sobre la materia; y en la distribución de los recursos del Sistema General de Regalías SGR entre los fondos y los diferentes beneficiarios para el plan de recursos, el presupuesto bienal, el plan bienal de caja del presupuesto y las instrucciones de abono a cuenta del Sistema General de Regalías y brinda asistencia técnica en torno a la distribución de recursos del Sistema.

2.3 Atributos de calidad para la Dimensión

Los siguientes atributos de calidad permitirán a las entidades asegurar un adecuado desarrollo del Direccionamiento Estratégico y Planeación:

Direccionamiento estratégico:

- Orientado al propósito fundamental para el cual fue creada la entidad y a la generación de valor público
- Que responde al análisis del contexto externo e interno y a su capacidad para lograr los resultados
- Comunicado e interiorizado por todos los servidores y contratistas
- Con clara definición de roles y responsabilidades
- Basado en principios de integridad y legalidad
- Con metas estratégicas de gran alcance, coherentes con el propósito y las necesidades de los grupos de valor
- Que permite la articulación interinstitucional y alianzas estratégicas, así como la inclusión de mejores prácticas

Planeación Institucional:

- Definida como resultado de un proceso de participación de sus grupos de valor
- Articulada con los planes de desarrollo nacional o territorial según sea el caso y el Direccionamiento Estratégico
- Articulada con los recursos físicos, de infraestructura, tecnológicos, entre otros, disponibles
- Con resultados anuales para el cumplimiento de las metas estratégicas
- Orientada a resultados y a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor, con los recursos necesarios que aseguren su cumplimiento
- Soportada en un esquema de medición para su seguimiento y mejora
- Con riesgos identificados y controles definidos para asegurar el cumplimiento de gestión institucional
- Que incorpore las acciones a desarrollar para las demás dimensiones de MIPG

DIMENSIÓN 2

Direccionamiento estratégico y planeación



MIPG me ayuda a dirigir y planear

MIPG sugiere a las entidades tener claro un horizonte a corto y mediano plazo que les permita priorizar sus recursos y talento humano. Así como focalizar sus procesos de gestión en la consecución de resultados con los que garantiza los derechos, satisface las necesidades y atiende los problemas de los ciudadanos.

A continuación se presentan las **políticas** y **principales acciones** para desarrollar esta dimensión:

Política de planeación institucional

Política de gestión presupuestal



1 Empezar con una reflexión inicial

- ¿Cuál es el propósito fundamental de tu entidad?
- ¿Para quién? ¿Para qué? ¿Qué?

2 Hacer un diagnóstico de capacidades y entorno

- Identificar puntos críticos y factores de éxito
- Identificar capacidades administrativas y estratégicas
- IN OUT — Análisis interno y externo para identificar riesgos

3 Formular planes

- Contar con un líder o área responsable de planeación
- Definir resultados, metas, actividades, responsables, tiempos y recursos
- Documentar la planeación

4 Formular indicadores

- Tener claro:
  - *Objetivos
  - *Planes
  - *Programas
  - *Proyectos
- Determinar puntos críticos // Establecer qué se quiere medir
- Definir indicadores y métodos de construcción

5 Formular lineamientos para la administración del riego

- Definir la política de administración de riesgos
- Identificar y valorar riesgos:
  - *Operativos
  - *Corrupción
  - *Contratación
  - *Defensa jurídica

6 Consolidar el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano

- PAAC — PAAC Artículo 73 Ley 1474 de 2011

7 Políticas gestión presupuestal

- PAC — Programa Anual mensualizado de Caja
- PAA — Plan Anual de Adquisiciones

3ª. Dimensión: Gestión con Valores para Resultados



MIPG facilita 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 y contando con el talento humano disponible en la entidad.

3.1 Alcance de esta Dimensión

En esta sección se abordará la tercera Dimensión de MIPG, Gestión con valores para resultados, la cual 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. 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:

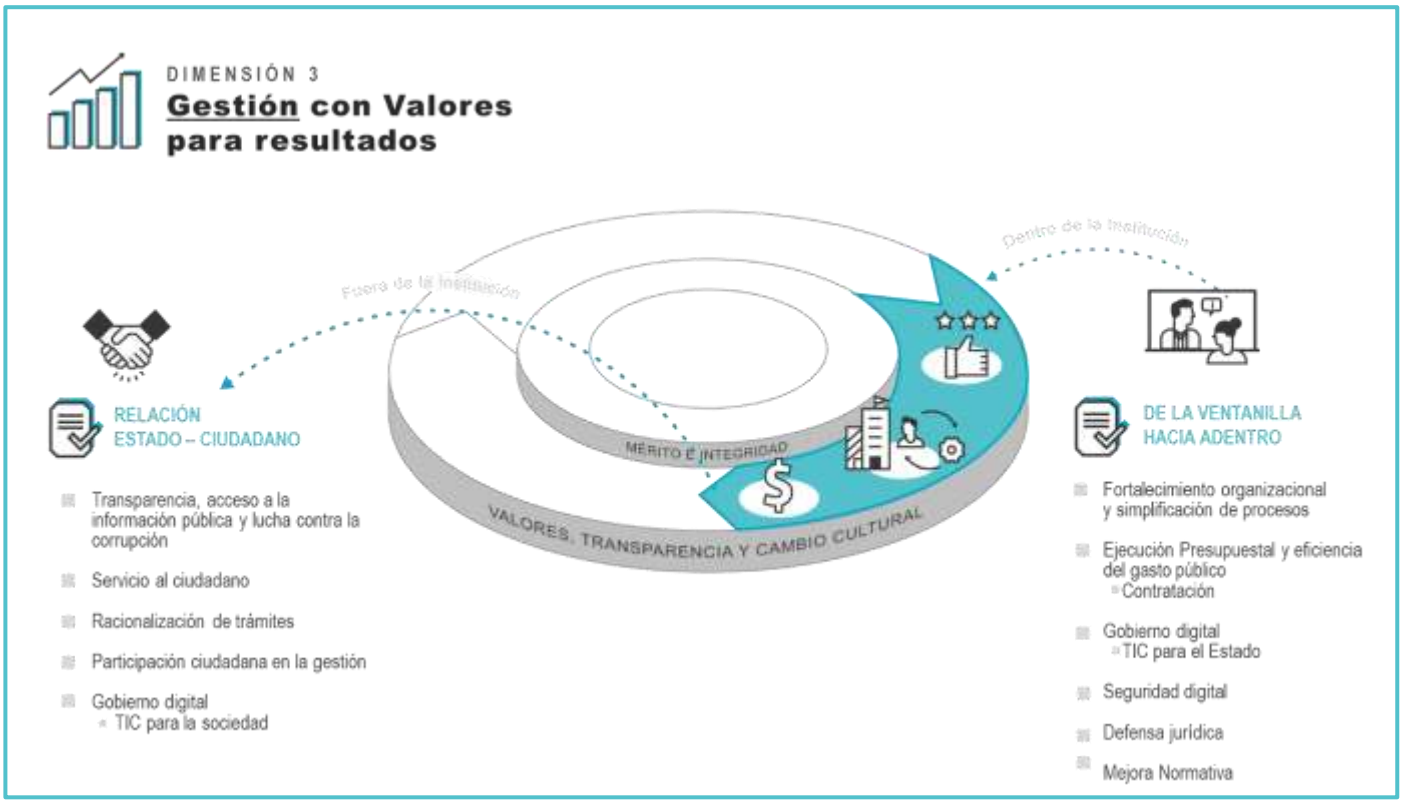
- Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
- Gestión Presupuestal y eficiencia del Gasto público
- Gobierno digital
- Seguridad digital
- Defensa jurídica
- Mejora normativa

Relación Estado Ciudadano:

- Racionalización de Trámites
- Participación ciudadana en la gestión pública
- Servicio al Ciudadano
- Gobierno Digital
- Integridad

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".

Gráfico 11. Tercera Dimensión: Gestión con Valores para el Resultado



Fuente: Función Pública 2017

3.2 Aspectos mínimos para la Implementación

3.2.1 De la ventanilla hacia adentro

Desde esta primera perspectiva se revisarán las políticas y sus elementos que ha de tener en cuenta una entidad, para operar internamente, tales como:

3.2.1.1 Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos

La implementación de la política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos debe ser resultado del ejercicio de Direccionamiento Estratégico y Planeación, así como de los resultados obtenidos por la entidad. Se trata de entender e interiorizar que todas las dimensiones de MIPG son piezas fundamentales e integrales en un proceso de análisis para el fortalecimiento organizacional.

Saber dónde se encuentra y para dónde va la entidad, y el sector, departamento o municipio al que pertenece, es tan relevante como saber qué insumos, procesos y actividades requiere para poder ejecutar lo planeado. De allí la importancia de definir, clara y abiertamente, cuáles son los resultados, que, como entidad, sector, departamento o municipio se desean conseguir en un periodo concreto, y poder expresarlos en términos de productos, efectos e impactos.

Con este insumo fundamental del Direccionamiento Estratégico y la Planeación, existen dos grandes acciones que son necesarias abordar para llevar a cabo el fortalecimiento organizacional: Por un lado, comprender muy bien la situación por la que atraviesa una entidad. Por otro, hacer un ejercicio de diseño o rediseño en el cual se reconozcan los esfuerzos y condiciones en los que se ha incurrido en el tiempo. Explícitamente, esto es:

✓ Entender la situación

El objetivo de esta acción, enmarcada en el análisis de capacidades y entornos del Direccionamiento Estratégico y la Planeación, está en la necesidad de recabar la información necesaria e identificar los puntos críticos que expliquen por qué la institucionalidad actual no es adecuada para la entrega de productos y servicios sintonizados con las necesidades de los ciudadanos. Con esto claro, será posible identificar y resolver las tensiones y actividades necesarias para lograr un real fortalecimiento organizacional.

En este sentido, para MIPG el diagnóstico es la base principal sobre la cual se construye todo proceso de fortalecimiento. Siempre se da a partir de un análisis interno y autocrítico de toda la institucionalidad involucrada, para luego plantear una situación actual desde distintos puntos de vista, identificando en ella tanto problemáticas por resolver, como alternativas con el fin de mejorar su desempeño y fortalecer sus capacidades organizacionales para la entrega de productos y servicios públicos. En este sentido, es necesario hacer énfasis en tres cosas principalmente:

- ¿Qué información se necesita recabar (la correcta)?
- ¿Qué hacer con esa información?
- ¿Cómo sacarle el mejor provecho?

Para poder entender la situación, es necesario describir y abordar como mínimo las siguientes características como complemento al análisis de capacidad institucional y de entornos de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación:

- Identidad organizacional: En este punto, es importante hacer una breve reseña de la "identidad" de la organización o la institucionalidad que se esté abordando en el ejercicio de diseño o rediseño. Para ello es relevante tener en cuenta los principales rasgos que se mantienen vigentes en el tiempo y que además la definen como organización, a la vez que se identifican esas características macro que marcan su rumbo
- Propósito organizacional: Aquí se hace necesario levantar el mapa de actores que directa o indirectamente tienen que ver con el objeto de fortalecimiento, identificar sus objetivos comunes, y entender cuáles son las dinámicas macro – organizacionales en las que se mueven
- Prospectiva organizacional: Una mirada al entorno para identificar oportunidades puede ser importante para complementar, argumentar y justificar con mayor objetividad cualquier decisión de diseño que se tome. En este sentido, ninguna institucionalidad del Estado es ajena de ser impactada positiva o negativamente por alguna particularidad externa o interna. De hecho, esto determina en muchos casos la manera como se prestan los servicios, pues en la medida en que se interpreten adecuadamente este tipo de factores y el Estado se adapte a ellos, mayores serán las probabilidades de ser eficiente en la entrega de bienes y servicios por parte de las entidades públicas. Hacer un poco de prospectiva para entender esas dinámicas y poder influir adecuada y oportunamente sobre ellas, hace parte de los determinantes de la decisión de fortalecimiento institucional.
- Capacidades organizacionales: Para seguir abordando de manera adecuada un proceso de comprensión de la situación objeto de diseño o rediseño, se hace necesario analizar las capacidades con las que cuenta la institucionalidad para entregar bienes y servicios de calidad, parte integral de la definición de MIPG.
  Estas capacidades pueden ser estratégicas o funcionales. Las primeras (Direccionamiento Estratégico y Planeación) enfocadas justamente al ciclo de gestión: si se poseen o no sistemas de seguimiento y evaluación, sistemas de información estadística, si existen evaluaciones de la gestión gubernamental, entre otras, pueden dar cuenta de cuán robusta puede ser la institucionalidad.
  De otro lado, las capacidades funcionales (Gestión con Valores para Resultados) se refieren a los recursos que tiene a disposición una organización para entregar productos y servicios en unas condiciones de calidad predeterminadas. Entre ellas encontramos la infraestructura física, la tecnología existente, los equipos, la misma planta de personal e, incluso, el talento (competencias de las personas) que la compone, entre muchas otras.
  Lo cierto aquí es que, para poder potenciar a una entidad, se requiere una mirada de 360° y analizarla. Para ello es necesario trabajar con la información, elementos y características que proveen "los procesos", que son la principal

fuente de análisis de las capacidades funcionales. Dicho análisis prevé mapear esos procesos, identificar y determinar cuáles son las capacidades con que cuenta para entregar los resultados previstos, y calcular la eficiencia operacional actual que permita identificar cuál(es) capacidades son necesario fortalecer para conseguir lo planificado.

- Fuentes **alternas de información:** Dar una mirada por fuentes alternas de información que están en poder de las entidades puede servir para identificar aspectos que a lo mejor se han podido pasar por alto en el ejercicio de comprensión. Algunas de estas fuentes adicionales de análisis pueden ser: informes de gestión, estudios técnicos, informes de auditorías practicadas, resultados de medición de indicadores, resultados de medición de servicio al ciudadano o satisfacción, análisis de riesgos, etc., que como se ha mencionado hacen parte de la Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.

✓ **Diseñar o rediseñar lo necesario**

Con toda la información de contexto que provee el riguroso ejercicio de entendimiento de la situación, es posible trabajar en el diseño o rediseño adecuado que realmente requiere la institucionalidad objeto de análisis. Ello implica revisar técnicamente si la arquitectura institucional es la más adecuada, bajo los preceptos de la eficiencia, la productividad y la generación de valor público.

Dos aspectos que conviene poner de relieve en materia de ajustes a las estructuras de las entidades son, en primer lugar, la necesidad de medir el impacto que en materia presupuestal puedan generar dichos procesos, y, en segundo lugar, la necesidad de tener en cuenta las prioridades definidas por los planes de desarrollo y otros instrumentos de Direccionamiento Estratégico, y que definen los sectores o entidades responsables de la ejecución de políticas, programas o proyectos de trascendental importancia, y los cuales deberán tener prioridad en los ajustes realizados. Es esta la razón que explica la exigencia de aprobación de los procesos de ajustes de estructura deban ser autorizados por los responsables del manejo fiscal, y en algunos eventos de los responsables del área de planeación.

En el orden nacional, las reformas de planta de empleos y estructura deben ser aprobadas por la Función Pública y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de acuerdo con los lineamientos de la Presidencia de la República. En el orden territorial, las reformas de estructura deben ser aprobadas por los Concejos y las Asambleas Departamentales, o el Alcalde o Gobernador, en caso de haberse otorgado facultades extraordinarias, y las reformas de planta de empleos por el Alcalde o Gobernador, según corresponda.

Para ello es necesario formalizar como mínimo:

- Estructura orgánica: hacer los ajustes necesarios cuando hay lugar a ello, en relación con los preceptos técnicos que rigen la entidad. Esto es, la determinación de la naturaleza jurídica más adecuada, y la definición de los regímenes patrimonial, administrativo, presupuestal, financiero, de contratación, de personal, y disciplinario.
- Esquema de negocio: aun cuando el término “negocio” parece no aplicable a lo público, las variables aquí señaladas pueden apoyar de manera muy concreta la forma como las entidades se enfrentan estratégicamente a la entrega eficiente de productos y servicios públicos. Saber en dónde centrar la promesa de valor, saber a qué grupos de valor dirigir la oferta, cómo relacionarse con ellos, por qué canales, en qué condiciones, cómo ofrecer servicios diferenciales, qué recursos utilizar, y cómo medirlos, entre otras; hacen de este modelo un elemento valioso a la hora de fortalecer capacidades organizacionales.
- Cadena de valor: MIPG promueve determinar claramente la(s) cadena(s) de entrega (actuales mapas de procesos) más adecuada(s) para generar los resultados previstos en el Direccionamiento Estratégico y Planeación. Esta definición o redefinición, es relevante y determinante a la hora de decidir en dónde es necesario fortalecer las capacidades de una organización. No siempre se trata de cambiar estructuras o aumentar plantas de personal, pues las respuestas pueden estar en el fortalecimiento de otro tipo de capacidades.
- Estructura funcional o administrativa: dependiendo de los ajustes y cambios adelantados en las etapas anteriores, se debe revisar la pertinencia de realizar posibles cambios en la estructura de la entidad. La estructura corresponde a la distribución interna de las diferentes dependencias con las respectivas funciones generales requeridas para cumplir con sus propósitos fundamentales para generar resultados. Su diseño debe estar soportado en una correcta definición

de procesos. De allí que cualquier cambio deba estar expresa y técnicamente justificado a partir de la cadena de valor definida y los procesos que la componen, pues son la principal unidad de análisis a la hora de determinar y fortalecer capacidades en las entidades.
Si se trata de entidades de la rama ejecutiva, la estructura se debe formalizar de acuerdo con el marco normativo que rige para el orden nacional o territorial, y las demás disposiciones que regulan temas asociados a la estructura, tales como plantas de personal, manuales de funciones y sistemas de nomenclatura y clasificación de empleos.

- Planta de personal**:** tal como se señaló en la dimensión de Talento Humano, éste es el recurso fundamental para garantizar el funcionamiento de la organización y la entrega de productos con oportunidad y calidad. Por lo tanto, es importante determinar las necesidades de personal en cuanto a número de empleos, para concluir si hay déficit o excedente que permita el cumplimiento de los objetivos y de la misión institucional. De allí que la relación "procesos – estructura – planta", tenga un punto de encuentro en instrumentos de análisis como las cargas de trabajo.

  Este análisis debe estar atado a la definición, ajuste o modificación de los perfiles de los empleos que requiera el proceso de fortalecimiento. Describir las funciones y competencias laborales, y definir las características de remuneración, lo que permite culminar adecuadamente un proceso de fortalecimiento.

🛠 Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece una serie de documentos guía, disponibles en la sección de publicaciones de su página Web http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones:

- ✓ Guía para el rediseño de entidades públicas del orden nacional en Colombia
- ✓ Guía de rediseño para entidades del orden territorial - Versión 2 - Junio 2018

✓ **Trabajar por procesos**

Uno de los pilares de los modelos de gestión de calidad es el trabajo por procesos. De acuerdo con la Carta Iberoamericana de la Calidad (CLAD: 2008), la adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la administración pública orientada al servicio público y para resultados. Los procesos, entendidos como la secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor, deben tener en cuenta que el ciudadano es el eje fundamental de la gestión pública (CLAD: 2008). Los procesos se pueden clasificar en estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, lo que permitirá la adecuada gestión y prestación del servicio de la organización.

En este punto, los aspectos mínimos que una entidad debe tener en cuenta para trabajar por procesos son los siguientes:

- Identificar los procesos necesarios para la prestación del servicio y la adecuada gestión, a partir de las necesidades y expectativas de los grupos de valor identificadas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y de Planeación (es posible agrupar procesos afines en macroprocesos)
- Definir el objetivo de cada uno de los procesos
- Definir la secuencia de cada una de las diferentes actividades del proceso, desagregándolo en procedimientos o tareas
- Definir los responsables del proceso y sus obligaciones
- Identificar los riesgos del proceso, así como establecer los controles correspondientes
- Definir los controles de medición y seguimiento correspondientes
- Definir estrategias que permitan garantizar que la operación de la entidad se haga acorde con la manera en la que se han documentado y formalizado los procesos
- Revisar y analizar permanente el conjunto de procesos institucionales, a fin de actualizarlos y racionalizarlos (recorte de pasos, tiempos, requisitos, entre otros)
- Documentar y formalizar los procesos para identificar el aporte que cada uno hace a la prestación del servicio y la adecuada gestión (comúnmente conocido como mapa de procesos)

Los jefes de las áreas de planeación lideran y facilitan los parámetros para el trabajo por procesos de la entidad. Sin embargo, la responsabilidad de su mantenimiento y mejora recae en cada uno de los líderes de los procesos y sus grupos de trabajo.

🛠 Para más información consulte la Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública, del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD (2008), pág. 20

✓ **Gestionar recursos físicos y servicios internos**

Los recursos físicos hacen referencia a los bienes muebles (mobiliario de las oficinas, vehículos, entre otros) e inmuebles (edificios y/o espacios de trabajo) de los que dispone la entidad. Los recursos físicos "parecen temas menores a los que no se les suele dar mucha relevancia, tienen una vinculación muy importante, en positivo y en negativo, con el rendimiento institucional de la administración pública en términos de eficacia, de eficiencia e incluso de cultura administrativa y de imagen social" (Ramio, 2014). Su adecuada gestión le permite a la organización identificar y disponer de aquellos recursos requeridos para la generación de los productos o prestación de los servicios, en las cantidades y cualidades necesarias, así como las condiciones de ambiente y seguridad laboral propicias para que los riesgos de salud ocupacional asociados no se materialicen.

Es importante que se asigne un responsable (ya sea en una dependencia o en una persona, dependiendo de las capacidades de la entidad) de establecer los mecanismos para ejercer el control legal y técnico de los bienes y servicios con que se cuenta. De igual manera, es importante identificar, caracterizar, dar el mantenimiento requerido, custodiar (si aplica) y disponer apropiadamente de los bienes materiales.

Para las entidades que cuentan con otras sedes, diferentes a la sede principal (o entidades desconcentradas), se deben cuantificar los recursos de dichas sedes. Las entidades son legalmente responsables de aquellos bienes que, independientemente de su origen o adquisición o del estado en que se encuentren, son necesarios para su operación.

Por su parte, los servicios internos son aquellos que se deben realizar dentro de la entidad para facilitar y agilizar el cumplimiento de la misión institucional. Si bien, este tipo de servicios no resultan ser una preocupación directa de MIPG, sí se precisa de su adecuada gestión, la cual es de autonomía propia de cada entidad.

Entre estos servicios están: mantenimiento, ingreso y salida de elementos, aseo y cafetería, servicios públicos, eventos y logística, impresos y publicaciones, almacén y suministros, administración de vehículos, caja menor.

Adicionalmente, para garantizar una adecuada provisión de recursos físicos y servicios internos, la entidad debe atender, entre otros, los siguientes aspectos:

- Mantener una permanente comunicación entre la gestión de recursos físicos y la gestión contable, para conciliar mensualmente la información registrada en la base de datos del área de almacén e inventarios. Es decir, que el control administrativo y físico de los bienes esté acorde con su control contable.
- Tener en cuenta las disposiciones previstas en el Plan General de la Contabilidad Pública de la CGN, las directrices dadas por Colombia Compra Eficiente y las establecidas por cada entidad, en sus manuales internos de contratación.

🛠 Para más información sobre el Plan General de la Contabilidad Pública, consulte el enlace http://www.contaduria.gov.co/wps/portal/internetes/home/internet/rcp1/rcp2007/plan-contabilidad-publica/!ut/p/b1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOINzPyDTEPdQoMDTV3NDBwdjQx9XEKNjU0MzIAKIoEKjA1MDAwsnILMTH2cLA08Q4JDAt18XY0szI2I0w9X4GnuY2zgGRQQ7BIYam7s7G1OpH4cwNGAkH4v_aj0nPwkoFf9PPJzU_ULckNDIyodFQHo1B-y/dl4/d5/L2dJQSEvUUt3QS80SmtFL1o2XzA2T1I1VUZVU1E1RTYwQUEyMUxEVTMzNEc1/

- Verificar las disposiciones dadas por el Gobierno Nacional o los gobiernos locales en materia de políticas de austeridad en el gasto público (consumo de servicios públicos, de combustibles, compras, viáticos gastos de personal, entre otros), y por las autoridades competentes (igualmente, nacionales y locales), en temas de gestión ambiental.

Criterios diferenciales para la política de Fortalecimiento Institucional y Simplificación de Procesos

Para esta política el criterio diferencial se define desde su marco normativo, entendiendo que la metodología para elaborar diseños organizacionales no presenta cambios sustantivos dependiendo del tipo de entidad; no obstante, si la decisión producto de este diseño es la reestructuración de la planta de personal o de la estructura organizacional, el siguiente marco normativo establece las directrices generales a las que se deben acoger las entidades territoriales:

- Si el rediseño implica modificar la estructura administrativa (la configuración de las dependencias), esta función es del concejo municipal o del alcalde debidamente facultado, según el artículo 313, numerales 3 y 6 de la Constitución Política.
- En el caso de los departamentos, esta función corresponde a la asamblea departamental o del gobernador debidamente facultado, según el artículo 300, numerales 7 y 9 de la Constitución Política.
- Si se trata de una modificación a la planta de personal, es función del alcalde municipal de acuerdo con el artículo 315 numeral 7 de la Constitución política.
- En el caso de los departamentos, es función del gobernador de acuerdo con el artículo 305 numeral 7 de la Constitución Política.
- El Artículo 46 de la Ley 909 de 2004 establece que las reformas de plantas de personal de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren, elaborados por las respectivas entidades bajo las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública y de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP.

Función Pública, a través de acompañamiento técnico, apoya los ejercicios de diseño y rediseño institucional de dichas entidades; para ello, ha dispuesto una herramienta metodológica en la que explica las fases para diseñar o rediseñar una entidad territorial, teniendo cuenta cuatro momentos del proceso de fortalecimiento organizacional: 1. Inicio, 2. Diagnóstico, 3. Diseño y 4. Implementación. En la herramienta también se describen cómo se pueden llevar a cabo los procesos de supresión y liquidación de entidades del orden territorial.

3.2.1.2 Política de Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público

- ✓ **Ejecutar el presupuesto**

De acuerdo con lo programado en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, para una eficiente ejecución del gasto público se debe ejercer un permanente y efectivo control administrativo, seguimiento y evaluación, para soportar decisiones y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario. Además, el seguimiento facilita el reporte de informes y estadísticas a las entidades del Estado, responsables de la gestión presupuestal.

El PAA es la herramienta estratégica para que la adquisición de los bienes y servicios soporte adecuadamente la ejecución de los planes, programas y proyectos. Por lo tanto, se ejecución acorde con lo programado en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación es garantía de eficiencia y transparencia en la administración de los recursos públicos.

De otra parte, es indispensable hacer uso de los acuerdos marco de precios existentes para la adquisición de bienes y servicios de características técnicas uniformes. Si existe el acuerdo marco de precio, pero la entidad requiere un bien o servicio adicional que no se encuentra incluido en el mismo, puede solicitar a Colombia Compra Eficiente que adelante el trámite para su incorporación. Si se trata de un nuevo acuerdo marco de precio para el bien o servicio que corresponde a

un bien o servicio de características técnicas uniformes, se puede solicitar a Colombia Compra Eficiente el desarrollo de este nuevo marco de precio.

- Para acceder al material de apoyo de Colombia Compra Eficiente: https://www.colombiacompra.gov.co/manuales-guias-y-pliegos-tipo/manuales-y-guias

- MinHacienda asesora y orienta a todas las entidades públicas a lo largo del ciclo de proceso de ejecución presupuestal a través de la página www.minhacienda.gov.co

Criterios diferenciales para la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público

Para esta política el criterio diferencial se define desde su marco normativo. Las siguientes disposiciones de carácter orgánico regulan los procesos de preparación, presentación, estudio, liquidación, ejecución y seguimiento del presupuesto de las entidades territoriales:

- Para el presupuesto ordinario, está el capítulo III del Título XII de la Constitución Política, desarrollado por la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995, compiladas en el Decreto 111 de 1996.
- Para el Sistema presupuestal del Sistema General de Regalías, está el artículo 361 de la Constitución Política y desarrollado por la Ley 1530 de 2012.
- Adicionalmente, deberán tener en cuenta las indicaciones que las asambleas o concejos estimen convenientes, siempre y cuando no vayan en contra de mandatos constitucionales o legales.

De igual manera, para efectos del seguimiento y evaluación de la gestión presupuestal y financiera en las entidades territoriales, se cuenta con el Decreto 3402 de 2007 por medio del cual se adoptó el Formulario Único Territorial FUT, el cual recoge periódicamente información sobre la ejecución presupuestal de ingresos y gastos, y demás información básica. Entre tanto, la información del Sistema General de Regalías se administra a través del Sistema de Monitoreo, Seguimiento, Control y Evaluación del Sistema General de Regalías a cargo del DNP.

La Dirección de Apoyo Fiscal DAF del Ministerio de Hacienda y Crédito Público brinda asesoría y acompañamiento gratuito a las Entidades Territoriales en temas financieros, tributarios y fiscales, en el marco de las Leyes 358 de 1997, 550 de 1999, 617 de 2000, 819 de 2003 y Decreto Ley 028 de 2008.

Por su parte el Departamento Nacional de Planeación, a través de la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas – DIFP, acompaña y apoya en la distribución de los recursos del Sistema General de Participaciones SGP a las entidades territoriales y resguardos indígenas, conceptúa y brinda asistencia técnica sobre la materia; y en la distribución de los recursos del Sistema General de Regalías SGR entre los fondos y los diferentes beneficiarios para el plan de recursos, el presupuesto bienal, el plan bienal de caja del presupuesto y las instrucciones de abono a cuenta del Sistema General de Regalías y brinda asistencia técnica en torno a la distribución de recursos del Sistema.

3.2.1.3 Política Gobierno Digital

Gobierno Digital es la política de MIPG que busca promover el uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC, para consolidar un Estado y ciudadanos competitivos, proactivos, e innovadores, que generen valor público en un entorno de confianza digital.

Esto significa, que a través del Gobierno Digital se busca que tanto el Estado como ciudadanos y diferentes actores de la sociedad, hagan uso de las TIC como herramientas que permiten optimizar la gestión de las entidades, interactuar de manera ágil y coordinada, trabajar conjuntamente en el diseño y desarrollo de políticas, normas, proyectos y servicios, y dar solución a problemáticas y necesidades de interés público.

En este sentido, la política de Gobierno Digital actúa como una política transversal que se relaciona con las demás políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, facilitando su implementación y potenciando los beneficios tanto para las entidades del Estado, como para ciudadanos, usuarios y grupos de interés. A partir de ello, políticas como Talento Humano, Planeación Institucional, Gestión Presupuestal, Transparencia y Acceso a la Información Pública, Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, Servicio al Ciudadano, Participación ciudadana, Racionalización de Trámites, Gestión Documental, Seguridad Digital, Gestión del conocimiento y la innovación, entre otras, son apalancadas a través de Gobierno digital.

Específicamente, la política de Gobierno Digital cuenta con cinco grandes propósitos que se pretenden alcanzar a través del uso y aprovechamiento de las TIC, por parte del Estado y de los actores de la Sociedad que se relacionan con éste:

- Habilitar y mejorar la provisión de servicios digitales de confianza y calidad.
- Lograr procesos internos, seguros y eficientes a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión de tecnologías de información.
- Tomar decisiones basadas en datos, a partir del aumento del uso y aprovechamiento de la información.
- Empoderar a los ciudadanos a través de la consolidación de un Estado Abierto.
- Impulsar el desarrollo de territorios y ciudades inteligentes, para la solución de retos y problemáticas sociales a través del aprovechamiento de las TIC.

¿Cómo se implementa la política?

La política de Gobierno Digital se implementa a través de dos líneas de acción que orientan su desarrollo: TIC para el Estado y TIC para la Sociedad; así como de tres habilitadores transversales, que son los elementos que proporcionan la base de la política: Seguridad de la Información, Arquitectura y Servicios Ciudadanos Digitales. A continuación, se define cada uno de estos elementos:

- Componentes:

- TIC para el Estado: Tiene como objetivo mejorar el funcionamiento de las entidades públicas y su relación con otras entidades públicas, a través del uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- TIC para la Sociedad: Tiene como objetivo fortalecer la sociedad y su relación con el Estado en un entorno confiable que permita la apertura y el aprovechamiento de los datos públicos, la colaboración en el desarrollo de productos y servicios de valor público, el diseño conjunto de servicios, la participación ciudadana en el diseño de políticas y normas, y la identificación de soluciones a problemáticas de interés común.

Es importante resaltar que todos los proyectos desarrollados por las entidades públicas que incorporan el uso de TIC, deben aplicar los lineamientos definidos para los componentes TIC para el Estado y TIC para la Sociedad y que dichos lineamientos, no se encuentran clasificados por componente, sino que son directrices que le apuntan de manera transversal al desarrollo de las dos temáticas.

- Habilitadores Transversales:

- Seguridad de la Información: Busca que las entidades públicas incorporen la seguridad de la información en todos sus procesos, trámites, servicios, sistemas de información, infraestructura y en general, en todos los activos de información de las entidades del Estado, con el fin de preservar la confidencialidad, integridad, disponibilidad y privacidad de los datos. Este habilitador se desarrolla a través del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información, que orienta la gestión e implementación de la seguridad de la información en el Estado.

- Arquitectura: busca que las entidades públicas apliquen en su gestión, un enfoque de Arquitectura Empresarial para el fortalecimiento de sus capacidades institucionales y de gestión de TI, aplicando los lineamientos, estándares y mejores prácticas contenidos en el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial del Estado.
- Servicios Ciudadanos Digitales: busca que los servicios ciudadanos digitales sean integrados a los procesos, servicios digitales, trámites digitales, sistemas de información y demás que lo requieran, buscando racionalizar recursos, estandarizar y armonizar la administración pública en pro de mejorar los servicios del Estado.

Para la implementación de Gobierno digital, las entidades públicas deberán aplicar el Manual de Gobierno Digital, que presenta los lineamientos, estándares y acciones a ejecutar para el desarrollo de los componentes y habilitadores transversales de la política.

A partir de lo anterior, el manual de Gobierno digital actúa como un documento maestro, que define los lineamientos, estándares, recomendaciones o buenas prácticas para la implementación de la política y direcciona los documentos, guías y micrositios que detallan cada una de las orientaciones.

Consulte el sitio web de Gobierno Digital, en: http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-7650.html y el manual para su implementación en: http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-8013.html

Criterios diferenciales para la política de Gobierno Digital

Con el fin de lograr una política coherente y acorde a las necesidades de las diferentes entidades públicas, se ha adoptado la segmentación de entidades definida en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y a partir de ello, los habilitadores transversales de la política de Gobierno Digital fueron adaptados a estos niveles, de manera que cada entidad deberá implementar Arquitectura, Seguridad de la información y Servicios Ciudadanos Digitales, de acuerdo con su clasificación.

En este sentido, los habilitadores de la política de Gobierno digital, han sido adaptados a partir de las siguientes tipologías de entidades: 1. Nivel Robusto, 2. Nivel Intermedio, y 3. Nivel Incipiente; y para cada nivel se determinaron criterios diferenciales en cada elemento habilitante. Consulte este detalle en los anexos 1 y 2 del Manual de Gobierno digital, en: http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-8013.html

3.2.1.4 Política de Seguridad Digital

En materia de Seguridad Digital, el Documento CONPES 3854 de 2016 incorpora la Política Nacional de Seguridad Digital coordinada por la Presidencia de la República, para orientar y dar los lineamientos respectivos a las entidades.

En el orden nacional, en los Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño se darán las directrices para su implementación. Además, la articulación en materia de Seguridad Digital estará a cargo del enlace sectorial de seguridad digital quien será el encargado de rendir cuentas al Coordinador Nacional de Seguridad Digital acerca de la implementación de la Política Nacional de Seguridad Digital en el respectivo sector.

De otro lado, en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño se debe articular los esfuerzos, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación de la política. Para ello, se debe designar un responsable de Seguridad Digital que también es el responsable de la Seguridad de la Información en la entidad, el cual debe pertenecer a un área que haga parte de la Alta Dirección. Para las entidades cabeza de sector, el Responsable de Seguridad Digital será el enlace sectorial de seguridad digital.

En el orden territorial, MinTIC definirá los lineamientos para que las entidades territoriales definan la figura del enlace de Seguridad Digital territorial para la implementación de la política de Seguridad Digital, así como las instancias respectivas para la articulación con el Coordinador Nacional de Seguridad Digital.

Criterios diferenciales para la Política de Seguridad Digital

La implementación de la política, se hará a través de la adopción e implementación del Modelo de Gestión de Riesgos de Seguridad Digital, que será desarrollado y socializado por MinTic, por parte de las entidades y departamentos administrativos de la rama ejecutiva inicialmente, para los entes territoriales y demás partes interesadas, se adelantarán jornadas de sensibilización en temas de Seguridad Digital.

Adicionalmente, Las entidades designadas, deberán dar cumplimiento a todas las actividades relacionadas en el plan de acción de seguimiento PAS[7] del Conpes 3854 de 2016.

3.2.1.5 Política de Defensa Jurídica

Todas las inquietudes que las entidades nacionales y territoriales tengan respecto a la implementación de esta política, podrán ser resultas directamente por la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado ANDJE, a través de los siguientes mecanismos:

- Formulario Electrónico para recepción de peticiones, quejas, reclamos y solicitudes: https://www.defensajuridica.gov.co/servicios-al-ciudadano/psqr/Paginas/Formulario.aspx
- Conmutador (57-1) 2558955 – Fax (57-1) 2558933
- Dirección Sede: Bogotá D.C. Carrera 7 No.75-66 Piso 2 y 3 - Horario de Trabajo: 8:00 a.m a 5:00 p.m
- Dirección Correspondencia: Bogotá D.C. Carrera 13 N° 24 A-40 - Atención Público: 8:00 a.m a 4:00 p.m
- Página Web de la agencia: https://www.defensajuridica.gov.co/Paginas/Default.aspx

Criterios diferenciales para la política de Defensa Jurídica

Para esta política el criterio diferencial se define desde su marco normativo.

3.2.1.6 Política de Mejora normativa

Los contenidos de esta nueva política de MIPG serán trabajados por el Comité Técnico para la Mejora Normativa, creado mediante Acuerdo 05 del Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional; dicha instancia definirá directrices y lineamientos que requieran las entidades nacionales y territoriales para dar cumplimiento eficiente y efectivo a esta política. Una vez estos contenidos se encuentren definidos y aprobados, se incorporarán al presente Manual.

3.2.2 Relación Estado Ciudadano

Desde esta segunda perspectiva de la dimensión de Gestión con Valores para el Resultado, se desarrollarán las políticas que permiten a las entidades mantener una constante y fluida interacción con la ciudadanía de manera transparente y participativa, prestando un servicio de excelencia y facilitando la garantía del ejercicio de los derechos ciudadanos, a través de la entrega efectiva de productos, servicios e información.

Para ello, MIPG buscó integrar los lineamientos de política y las estrategias para permitirle a las entidades implementar acciones que mejoren los espacios de relacionamiento con los ciudadanos, en los diferentes momentos y escenarios que este dispone. Es así como a partir de la identificación de las diferentes formas y razones a través de las cuales el

[7] El plan de acción de seguimiento PAS del CONPES 3854 de 2016 https://www.dnp.gov.co/CONPES/documentos-conpes/conpes-economicos/Paginas/conpes-economicos.aspx#Default={%22k%22:%22ConpesNumero:3854 OR Title:3854%22

ciudadano decide o debe interactuar con el Estado, este Manual orienta a las entidades sobre cómo formular sus planes de trabajo y acciones para mejorar cada vez más su relación con sus ciudadanos y diferentes grupos de valor. Esto, además, teniendo en cuenta que las dificultades de relacionamiento con los grupos de valor radica, usualmente, en que las entidades no están preparadas para atender las demandas de los mismos, especialmente en la forma en la que ellos lo requieren o necesitan.
Para dar mayor claridad al planteamiento anterior, Función Pública ha definido al menos cuatro escenarios en los cuales un ciudadano o grupo de valor interactúa con una misma entidad:

- Ciudadano que consulta información pública
- Ciudadano que hace trámites o accede a servicios de la entidad pública
- Ciudadano que hace denuncias, interpone quejas o exige cuentas a la entidad pública
- Ciudadano que participa haciendo propuestas a las iniciativas, políticas o programas liderados por la entidad, o que desea colaborar en la solución de problemas de lo público.

En esta perspectiva, la transparencia y la integridad se convierten en elementos transversales a las políticas que buscan mejorar la relación entre el Estado y el ciudadano.

Como herramienta práctica para materializar y documentar la forma en que las entidades facilitan y garantizan los derechos de sus ciudadanos en todos los momentos y escenarios de relacionamiento, la carta de trato digno debe ser el punto de partida para que las entidades puedan visibilizar los derechos ciudadanos, así como, los medios puestos a su disposición para garantizarlos efectivamente.

A través de este instrumento, las entidades deberán informar de forma proactiva a través de campañas innovadoras los derechos que tienen los ciudadanos ante las entidades de la Administración Pública (derecho fundamental de petición, eliminación de barreras físicas, verbales, y actitudinales, servicio con enfoque diferencial, atención preferencial y prioritaria,, gratuidad en el acceso a información pública, derecho a la participación en la gestión, entre otras) y a su vez, los derechos específicos que las entidades garantizan a través de su oferta misionales.

3.2.2.1 Política de Servicio al ciudadano

MIPG es un modelo orientado a resultados, por tanto, precisa que las entidades conozcan los derechos, necesidades y problemas de los ciudadanos, trabajen en torno a los resultados que los satisfacen y evalúen su satisfacción permanentemente. Esto se logra solo si se tiene al ciudadano como el referente para su gestión y como su punto de llegada, y a la ciudadanía organizada como partícipe en las fases de la gestión pública desde su formulación, ejecución y evaluación, según dispone la Ley 489 de 1998.

De igual manera, la Carta Iberoamericana de la Calidad hace un reconocimiento relevante al derecho de los ciudadanos a una gestión pública de calidad y su consecuente empoderamiento para exigir a las entidades la mejora continua en su propio beneficio (CLAD: 2008).

La política de servicio al ciudadano tiene como propósito facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos, mediante los servicios de la entidad, en todas sus sedes y a través de los distintos canales. El servicio al ciudadano se enmarca en los principios de información completa y clara, de igualdad, moralidad, economía, celeridad, imparcialidad, eficiencia, transparencia, consistencia, calidad y oportunidad, teniendo presente las necesidades, realidades y expectativas del ciudadano.

Lo anterior permite a las entidades entender la gestión del servicio al ciudadano no como una tarea exclusiva de las dependencias que interactúan directamente con los ciudadanos o de quienes atienden sus peticiones, quejas o reclamos, sino como una labor integral que requiere de: (i) total articulación entre sus dependencias, (ii) compromiso expreso de la alta dirección y (iii) la gestión de los recursos necesarios para el desarrollo de las diferentes iniciativas, todo en búsqueda de garantizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y su acceso real y efectivo a la oferta del Estado.

La política se desarrolla en el Documento CONPES 3785 de 2013 (Política de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano) que define un Modelo, enmarcado hoy en MIPG, que ubica al ciudadano como eje central de la Administración Pública y reúne los elementos principales a tener en cuenta para mejorar la efectividad y eficiencia de las entidades, con el fin de garantizar que el servicio que prestan a los ciudadanos responda a sus necesidades y expectativas, mediante un análisis integral desde dos áreas: elementos de la ventanilla hacia adentro y hacia afuera. A partir de estas dos áreas de intervención, denominadas v*entanilla hacia adentro* y *ventanilla hacia afuera*, se han identificado seis componentes, sobre los cuales se centra la gestión de las entidades para lograr mejoras efectivas en los sistemas de servicios que se prestan a la ciudadanía y que permiten identificar y realizar ajustes sistemáticos, que produzcan efectos en el servicio y a su vez en la satisfacción ciudadana.

Al hablar de la *ventanilla hacia adentro* se hace referencia a la intervención de aquellas actividades, procesos, cultura y acuerdos internos de las entidades, necesarios para la entrega de servicios eficientes y de calidad. Los componentes de esta área son:

- Arreglos institucionales: corresponde a la identificación de los ajustes y acuerdos requeridos, al interior y entre las entidades, para una adecuada prestación del servicio. En este sentido, las entidades deben promover la adopción de acuerdos, políticas, planes y acciones, así como la disposición de una estructura organizacional que facilite la implementación de estrategias y la toma de decisiones necesarias para asegurar que los bienes y servicios entregados sean oportunos, eficientes, afectivos y de calidad. De esta forma se debe evaluar la relevancia de la política de servicio al ciudadano dentro de las entidades, y el respaldo de la alta dirección para la implementación de la misma.
- Procesos y procedimientos: comprende los requerimientos que deben cumplir las entidades, en términos de documentación, mejora y racionalización de trámites, procesos y procedimientos. En este sentido, las entidades deben disponer de reglamentos, formatos, instructivos y otra documentación, que permita precisar y estandarizar la actuación de la entidad, en su interacción con el ciudadano. Se debe evaluar si la documentación existente es suficiente y contribuye a la atención oportuna de las peticiones que presenta la ciudadanía y, en general, si existen y se implementan protocolos y estándares para la prestación del servicio.
- Talento humano: la gestión del talento humano se constituye en un componente fundamental para la gestión y el mejoramiento del servicio a la ciudadanía, pues son los servidores públicos quienes facilitan a los ciudadanos el acceso a sus derechos, al dar oportuna respuesta a sus solicitudes y requerimientos. Este componente orienta a las entidades a implementar acciones de cualificación e incentivo dirigidas a todos los servidores públicos, independientemente del área en que desarrollen sus funciones, con el fin de que reconozcan la relevancia de su labor de cara a la garantía de derechos, y desarrollen habilidades que les permita mejorar su desempeño en la interacción con los ciudadanos.

Al hablar de la *ventanilla hacia afuera* se hace referencia a los elementos que están presentes en la atención prestada directamente a los requerimientos de los ciudadanos. Los componentes de esta área son:

- Cobertura: trata de la gestión y el fortalecimiento de los canales de atención con los que cuentan las entidades para interactuar con la ciudadanía, usuarios o grupos de interés. En este sentido, las entidades deberán identificar las necesidades de su oferta a nivel territorial, así como las alternativas más efectivas para entregar información y trámites en cada municipio, con el fin de planificar e implementar los canales de atención idóneos, que les permitan llevar sus servicios a los ciudadanos que más lo requieren. Así mismo se orienta a las entidades en la integración de espacios de interacción, con el fin de que se facilite la relación de la ciudadanía con la Administración Pública y se gestionen de manera efectiva las peticiones recibidas a través de los múltiples canales de atención que dispongan las entidades.
- Certidumbre: se enfoca en asegurar la claridad y cumplimiento en las condiciones de la prestación del servicio. Todas las entidades deben comunicar a sus usuarios de manera precisa, certera y en un lenguaje claro las condiciones que enmarcarán la atención prestada, las indicaciones para la realización de trámites o servicios, y las respuestas a las solicitudes interpuestas, con el fin de que se establezcan las “reglas de juego” en la interacción ciudadano-Estado. De

esta manera, y aplicando principios de lenguaje claro, es necesario que las entidades garanticen la certidumbre sobre las condiciones de tiempo, modo y lugar en las que se pueden solucionar inquietudes y realizar trámites.

- Cumplimiento de expectativas: consiste en el conocimiento profundo de las características, necesidades, preferencias y expectativas de los ciudadanos y usuarios, con el fin de que las entidades adecúen su oferta, sus canales, sus horarios, sus comunicaciones, y demás aspectos del servicio prestado, de tal manera que se cumplan las expectativas de los ciudadanos y mejore su confianza y satisfacción frente a la oferta del Estado.

Los requisitos mínimos que una entidad pública debe cumplir en materia de servicio al ciudadano no se encuentran en un estatuto único, por el contrario, los lineamientos están establecidos en un número importante de normas, de todos los niveles y categorías. Por esta razón, el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano -PNSC ha diseñado una herramienta de consulta jurídica, que de manera ágil y sencilla resume las exigencias legales y normativas (Constitución Política, leyes, decretos, normas técnicas de calidad, entre otras) que le permitirá a las entidades identificar el estado de su gestión frente a los mandatos en cada una de las siguientes temáticas: cualificación a servidores públicos, accesibilidad, espacios físicos, discapacidad, lineamientos generales en peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias, protección de datos personales, enfoque diferencial, información pública y reportes.

🛠 Adicionalmente, para facilitar la implementación de esta Política, se cuenta con los Estándares de Excelencia en Servicio al Ciudadano que consolida lineamientos, requisitos normativos, buenas prácticas y los más altos estándares internacionales, para alcanzar la excelencia en la prestación y gestión del servicio por parte de las entidades públicas, los cuales cuentan con una guía para su implementación:

- ✓ Herramienta de consulta jurídica: https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/Observatorio-Juridico.aspx
- ✓ Estándares de Excelencia y herramientas asociadas: https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/Herramientas-para-el-servicio.aspx

Criterios diferenciales para la política de Servicio al Ciudadano

Los criterios diferenciales para esta política consisten en graduar los requisitos exigidos a las entidades territoriales para su implementación. Con esto, se pretende establecer unos elementos y requisitos mínimos, de modo tal que las entidades puedan implementarla según sus capacidades, y puedan ir avanzando paulatinamente hacia un mayor grado de cualificación y optimización, más allá de los mínimos legales establecidos en los artículos 7, 8 y 9 de la Ley 1437 de 2011 (CPACA) y del artículo 73 al artículo 76 de la ley 1474 de 2011 (Estatuto anticorrupción), entre otros.

Adicionalmente, los tres niveles con los que puede implementar la política de servicio al ciudadano: básico, intermedio y avanzado, pueden ser la base para la identificación de niveles de madurez en la implementación. (Revisar **Anexo 2**. Criterios diferenciales de la Política de Servicio al Ciudadano)

3.2.2.2 Política de Racionalización de trámites

Los trámites son los mecanismos a través de los cuales los ciudadanos, usuarios y grupos de valor acceden a sus derechos y cumplen con sus obligaciones. La política de Racionalización de Trámites está orientada a simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar trámites y procedimientos administrativos, para facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos reduciendo costos, tiempos, documentos, procesos y pasos en su interacción con las entidades públicas. A continuación, se presenta un esquema de los resultados esperados de la implementación de esta política y los pasos a llevar a cabo para alcanzarlos.

Tabla 1. Resultados esperados de la implementación de la política de Racionalización de Trámites

Resultado esperado: Trámites y otros procedimientos administrativos sencillos, accesibles y económicos para los ciudadanos	
Resultados Intermedios	**Pasos o acciones**
Portafolio de oferta institucional (trámites y otros procedimientos administrativos) identificado y difundido	Construir el inventario de trámites y otros procedimientos administrativos
	Registrar y actualizar trámites y otros procedimientos

Resultado esperado: Trámites y otros procedimientos administrativos sencillos, accesibles y económicos para los ciudadanos	
Resultados Intermedios	**Pasos o acciones**
	administrativos en el SUIT
	Difundir información de oferta de trámites y otros procedimientos administrativos
Priorización participativa de trámites y otros procedimientos administrativos de cara al ciudadano, a racionalizar durante la vigencia	Identificar trámites de alto impacto a racionalizar
Estrategia de racionalización de trámites formulada e implementada	Formular la estrategia de racionalización de trámites
	Implementar acciones de racionalización normativas
	Implementar acciones de racionalización administrativas
	Implementar acciones de racionalización tecnológicas
Resultados de la racionalización cuantificados y difundidos	Cuantificar el impacto de las acciones de racionalización para divulgarlos a la ciudadanía
	Adelantar campañas de apropiación de las mejoras internas y externas

Fuente: Función Pública 2017

Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la guía metodológica para la racionalización de trámites - Versión 1, disponible en la sección de publicaciones de su página Web http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones

Adicionalmente, dentro de la guía para la administración de los riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital y el diseño de controles en entidades públicas, disponibles en esta misma sección, se cuenta con el Anexo Protocolo para la identificación de riesgos de corrupción asociados a la prestación de trámites y servicios.

Criterios diferenciales para la política de Racionalización de Trámites

Los criterios diferenciales para esta política se fundamentan en la gradualidad y buscan generar capacidad instalada en las entidades de tal forma que cada vez se vayan apropiando de más responsabilidades y mejores formas de gestión que los motive a avanzar hacia niveles superiores. Todo ello, encaminado a brindar a los ciudadanos facilidades, mejoras y mecanismos más expeditos en la realización de los trámites.

Adicionalmente, en la medida que la política va siendo implementada, las evaluaciones que se adelanten con la implementación de MIPG en el orden territorial, podrán dar cuenta del compromiso que habrán asumido las entidades territoriales para hacer que su gestión diaria optimice su relación con el ciudadano. (Ver **Anexo 3** Criterios diferenciales Política de Racionalización de Trámites)

3.2.2.3 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública

Las entidades deberán diseñar, mantener y mejorar espacios que garanticen la participación ciudadana en todo el ciclo de la gestión pública (diagnóstico, formulación, implementación, evaluación y seguimiento) en el marco de lo dispuesto en artículo 2 de la Ley 1757 de 2015; lo cual exige que, desde la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, se incluya de manera explícita la forma como se facilitará y promoverá la participación ciudadana.

Dentro de los espacios de participación se incluyen aquellos que faciliten el ejercicio del control social y la evaluación ciudadana, a través de procesos permanentes de rendición de cuentas que se deben garantizar durante todo el ciclo de la gestión pública. A continuación, se presenta un esquema en donde se identifican los resultados esperados de la implementación de esta Política incluyendo algunas orientaciones sobre la Estrategia de Rendición de Cuentas, así como los pasos o acciones generales que la entidad puede llevar a cabo para alcanzar dichos resultados:

Tabla 2. Resultados esperados de la implementación de la política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública

Resultado esperado: Incidencia efectiva de los ciudadanos en el ciclo de gestión pública	
Resultados intermedios	**Pasos o acciones**
Condiciones institucionales idóneas para la promoción de la participación	Elaborar el diagnóstico del estado actual de la participación ciudadana en la entidad
	Construir las estrategias de: 1) Participación articulada con el direccionamiento estratégico y planeación institucional y 2) la de Rendición de Cuentas en el PAAC
Promoción efectiva de la participación ciudadana	Ejecutar las estrategias de: 1) Participación ciudadana y 2) de Rendición de Cuentas
	Evaluar los resultados y retroalimentar

Fuente: Función Pública 2017

✓ Elaborar el diagnóstico del estado actual de la participación ciudadana en la entidad

- A partir de los resultados de las evaluaciones (incluyendo la de la oficina de control interno y el autodiagnóstico de rendición de cuentas), identificar y documentar las debilidades y fortalezas en la implementación de la política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, por cada uno de los ciclos de la gestión
- Validar con las dependencias misionales y de apoyo si los grupos de valor con los que se trabajó en la vigencia anterior atienden a la caracterización de ciudadanos, a que alude la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación
- Diagnosticar si los canales que empleó la entidad para promover la participación ciudadana son los idóneos de acuerdo con la caracterización de ciudadanos
- En materia de rendición de cuentas, seguir los pasos de autodiagnóstico que indique el Manual Único de Rendición de Cuentas
- Socializar con los servidores públicos de la entidad los resultados del diagnóstico de la participación ciudadana

✓ Construir la estrategia de Participación ciudadana en la gestión, articulada a la planeación y gestión institucional

- Conformar y capacitar un equipo de trabajo que lidere la planeación de la participación
- Identificar en conjunto con las dependencias misionales y de apoyo a la gestión, las actividades en las cuales han programado involucrar a sus grupos de valor e identificar cuáles de ellas corresponden a participación en el ciclo de la gestión y clasificarlas en cada una de las fases
- Identificar si las actividades contemplan involucrar las instancias de participación legalmente establecidas
- Verificar que todos los grupos de valor estén contemplados en al menos una de las actividades identificadas. En caso contrario, determine otras actividades en las cuales pueda involucrarlos
- Divulgar la estrategia de Participación por distintos canales; construir un mecanismo para hacer seguimiento a las observaciones ciudadanas en el proceso de diseño de la estrategia, y divulgar la versión definitiva de acuerdo con las observaciones recibidas por los grupos de valor

✓ Construir la estrategia de Rendición de Cuentas en el PAAC

- Definir (i) canales y metodologías que se emplearán para desarrollar las actividades de rendición de cuentas, (ii) mecanismos de capacitación para los grupos de valor, que incluya la capacitación para el control social, (iii) recursos, alianzas, convenios y presupuesto asociado a las actividades que se implementarán, (iv) cronograma de ejecución de las actividades, (v) roles y responsabilidades de las diferentes dependencias, (vi) etapas y mecanismos de seguimiento a la implementación y evaluación de la estrategia, (vii) campañas de comunicación (interna y externa)
- Las acciones de participación relacionadas con Rendición de Cuentas, deberán incluirse en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, acorde con lo señalado en la Ley 1474 de 2011, las cuales serán definidas atendiendo los lineamientos del Manual Único de Rendición de Cuentas

✓ Ejecutar las estrategias de Participación y Rendición de Cuentas

- Identificar la información que servirá de insumo para los procesos de participación ciudadana, y socializarla previamente, en especial con los grupos de valor que serán convocados al proceso de participación, así como las rutas de consulta de la misma
- Convocar las actividades ya definidas habilitando canales, escenarios, mecanismos y medios presenciales y electrónicos para recoger las recomendaciones u objeciones de los grupos de valor frente a la gestión de la entidad. Las actividades que se hagan en el ciclo de seguimiento, evaluación y control deberán incluir la invitación a las veedurías para la promoción del control social.
- Analizar las recomendaciones u objeciones recibidas en el proceso de participación y efectuar los ajustes a que haya lugar. Este proceso aplica para las actividades de rendición de cuentas en el cual se debe analizar el fortalecimiento del diálogo desarrollado en el proceso

✓ **Evaluar las estrategias de Participación y Rendición de Cuentas**

- Analizar los resultados obtenidos en la implementación de las estrategias de Participación y Rendición de Cuentas, para: (i) Identificar el número de actividades en las que se involucró al ciudadano, (ii) grupos de valor involucrados, (iii) fases del ciclo que fueron sometidas a participación, y (iv) resultados de la incidencia de la participación. En Rendición de Cuentas se analizará adicionalmente la evaluación ciudadana de los resultados de la gestión
- Publicar y divulgar los resultados, consolidarlos y visibilizarlos de forma masiva y mediante el mecanismo que empleó para convocar a los grupos de valor que participaron. Se deberá hacer especial énfasis en los resultados de la participación del control social efectuado por la ciudadanía y las veedurías. Los reportes individuales diligenciados en los formatos internos deberán quedar a disposición del público
- Documentar las buenas prácticas de la entidad en materia de Participación y Rendición de Cuentas

🛠 Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece una serie de documentos guía, disponibles en la sección de publicaciones de su página Web http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones:

- ✓ Orientaciones para promover la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación de la Gestión Pública - Versión 1
- ✓ Guía metodológica para la evaluación de la Gestión Pública con enfoque basado en derechos humanos, dirigida a las veedurías ciudadanas
- ✓ Plan Nacional de Formación Control social a la Gestión Pública – Módulos 0 al 11
- ✓ ABC de la Ley 1757 de 2015 Estatuto de la participación democrática en Colombia

Criterios diferenciales para la política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública

La política de participación ciudadana y de rendición de cuentas adoptarán el enfoque diferencial basado en la implementación progresiva de las orientaciones de la política a partir de requerimientos que parten de los requisitos mínimos y obligatorios establecidos en la normatividad vigente, y agrupando las entidades territoriales en tres niveles: incipiente, intermedio y avanzado.

El avance de las entidades estará basado en el autodiagnóstico y los retos que estas se fijen para avanzar en los niveles de desarrollo para el cumplimiento de estas con el acompañamiento que ofrezca Función Pública. No obstante, entre una vigencia y otra no se podrá retroceder en el cumplimiento de requisitos. (Revisar **Anexo 4** Criterios diferenciales Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública)

3.2.3 Otros aspectos a tener en cuenta en la gestión de las entidades

3.2.3.1 Alianzas estratégicas

Las entidades para el desarrollo de su gestión y una vez analizado su entorno, pueden apelar al establecimiento de alianzas con otras organizaciones (públicas, privadas o de la sociedad civil).

Las alianzas institucionales permiten a la entidad aunar esfuerzos con organizaciones públicas, privadas o mixtas, que convergen en grupos de valor de la entidad, permitiéndole cumplir con sus objetivos, con independencia de la capacidad institucional existente, de manera especial, cuando la entidad tenga déficit en los recursos (físicos, financieros) o personas, por su cantidad o cualidad. Entre las modalidades para desarrollar las alianzas interinstitucionales, están: (i) Convenios, (ii) Contratos plan y (iii) Alianzas público-privadas –APP.

Así mismo, las entidades podrán acudir a las alianzas definidas en la Ley 1454 de 2011 sobre procesos y esquemas asociativos entre entidades territoriales (asociaciones de municipios, distritos, áreas metropolitanas y departamentos; provincias administrativas y de planificación; regiones de planeación y gestión; y contratos o convenios plan, entre otros).

🛠 Para más información sobre:
- ✓ Contratos Plan: https://www.dnp.gov.co/Contratos-Plan/Paginas/ContratosPlan.aspx
- ✓ Alianzas público-privadas: https://www.dnp.gov.co/programas/participaci%C3%B3n-privada-%20y-en-proyectos-de-infraestructura/asociaciones-publico-privadas/Paginas/asociaciones-publico-privadas.aspx
- ✓ Temas de cooperación internacional técnica: www.apccolombia.gov.co

3.2.3.2 Trabajo por proyectos

Los proyectos son una herramienta fundamental para que las organizaciones públicas operen y fortalezcan sus capacidades, para la producción o provisión de bienes o servicios generadores de desarrollo y capital social, los cuales pueden ser financiados con recursos de inversión o de funcionamiento.

Los proyectos se definen como esfuerzos temporales (tienen principio y fin) que se ejecutan para alcanzar los objetivos organizacionales, tienen un propósito único y por lo tanto no son repetitivos[8]; el éxito depende de una gerencia de proyectos competente, eficiente y efectiva, que permita materializarlos.

Los lineamientos para la formulación de los proyectos de inversión los define el DNP, atendiendo las competencias de las entidades y las características inherentes al proyecto.

🛠 El DNP dispone de un Manual para orientar los procedimientos para el registro de información de los proyectos de inversión pública, en el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas –SUIFP: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Manual%20funcional%20SUIFP.pdf

3.2.3.3 Gestión ambiental para el buen uso de los recursos públicos

Las entidades en su gestión tendrán en cuenta el componente ambiental, para lo cual deben:

- ✓ Definir una política ambiental y objetivos ambientales, basados en los aspectos e impactos ambientales, incluyendo en los mapas de riesgos las cuestiones ambientales detectadas en el contexto, las partes interesadas y los requisitos legales
- ✓ Incorporar en la planeación, la gestión y el control, nociones y acciones tendientes a identificar estudiar, controlar y gestionar aquellos elementos de la actividad de la organización (actividades, insumos, productos, subproductos, entre otros) que generan cambios favorables o negativos en el entorno natural
- ✓ Entender el contexto de la organización pública enfocado al ciclo de vida de sus productos y servicios, para lo cual debe tomar en cuenta, entre otros aspectos, la normativa, la jurisprudencia, acuerdos mundiales como Rio

8 Adaptado de la Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)

1992 y París 2015, orden público, problemáticas sociales en las regiones apartadas, aseguramiento del agua y cambio climático
- ✓ Asegurar las competencias de los servidores públicos que intervienen en la gestión ambiental
- ✓ Establecer las mediciones que permitan evidenciar el desempeño ambiental

🛠 Como apoyo para que las entidades incorporen los criterios de gestión ambiental, se puede consultar de manera voluntaria la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 14001.

3.4 Atributos de calidad para la Dimensión

Los siguientes atributos de calidad permitirán constatar que las entidades han logrado la consolidación de la presente dimensión:

- * La gestión de la entidad se soporta en:
  - El trabajo por procesos, el cual tiene en cuenta los requisitos legales, las necesidades de los grupos de valor, las políticas internas de la entidad y los cambios del entorno, para brindar resultados con valor
  - El uso de las TIC para tener una comunicación fluida con la ciudadanía y atendiendo las políticas de Gobierno Digital y Seguridad
  - La consulta de las disposiciones legales que regulan su gestión
  - Una estructura organizacional articulada con los procesos y que facilita su interacción, en función de los resultados institucionales
  - El compromiso con la preservación del medio ambiente
  - Trámites simples y eficientes que faciliten el acceso de los ciudadanos a sus derechos
  - La promoción de espacios de participación ciudadana que evalúa para generar acciones de mejora
- * La delegación o tercerización (cuando procede) de procesos, bienes y/o servicios se ajusta a los requerimientos de la entidad y a sus grupos de valor
- * El uso de los recursos disponibles atiende las políticas de transparencia, integridad y racionalización del gasto público
- * Los procesos judiciales en los que intervenga la entidad cumplen parámetros de pertinencia y oportunidad dentro del ámbito de la legalidad
- * La entidad rinde permanentemente cuentas de su gestión promoviendo la trasparencia, la participación y la colaboración de los grupos de valor y grupos de interés
- * La entidad establece mecanismos de fácil acceso y comprensibles para que los grupos de valor presenten sus PQRSD
- * La entidad responde de manera clara, pertinente y oportuna, las PQRSD y son insumo para la mejora continua en sus procesos

Dimensión 3

Gestión con valores para el resultado

Esta dimensión define los aspectos a tener en cuenta por parte de una entidad para poner en marcha lo previsto y establecido en los ejercicios de direccionamiento estratégico y de planeación institucional. Dado que el MIPG se enmarca, a su vez, en el modelo de gestión para resultados, requiere de la puesta en marcha de los cursos de acción o trayectorias de implementación que hagan viable el logro de los resultados y metas de la entidad.

Su desarrollo se entenderá desde dos perspectivas:

Esquema de operación

Relación Estado-Ciudadano



De la Ventanilla hacia adentro

(Arreglos Institucionales, procesos internos, ejecución del presupuesto, defensa jurídica, mejora normativa, seguridad y gobierno digital – TIC para el Estado)

De la Ventanilla hacia afuera

(Canales de atención, cobertura, expectativas y calidad, certidumbre de tiempo, modo y lugar; participación ciudadana en la gestión y gobierno digital – Tic para la sociedad)

4ª. Dimensión: Evaluación de Resultados



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 general los efectos deseados para la sociedad; de igual manera, esto le permite introducir mejoras en la gestión.

4.1. Alcance de la Dimensión

En esta sección se abordará la cuarta dimensión de MIPG -Evaluación de Resultados-; 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 (i) saber permanentemente el estado de avance de su gestión, (ii) plantear las acciones para mitigar posibles riesgos que la puedan desviar del cumplimiento de sus metas, y (iii) 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.

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.

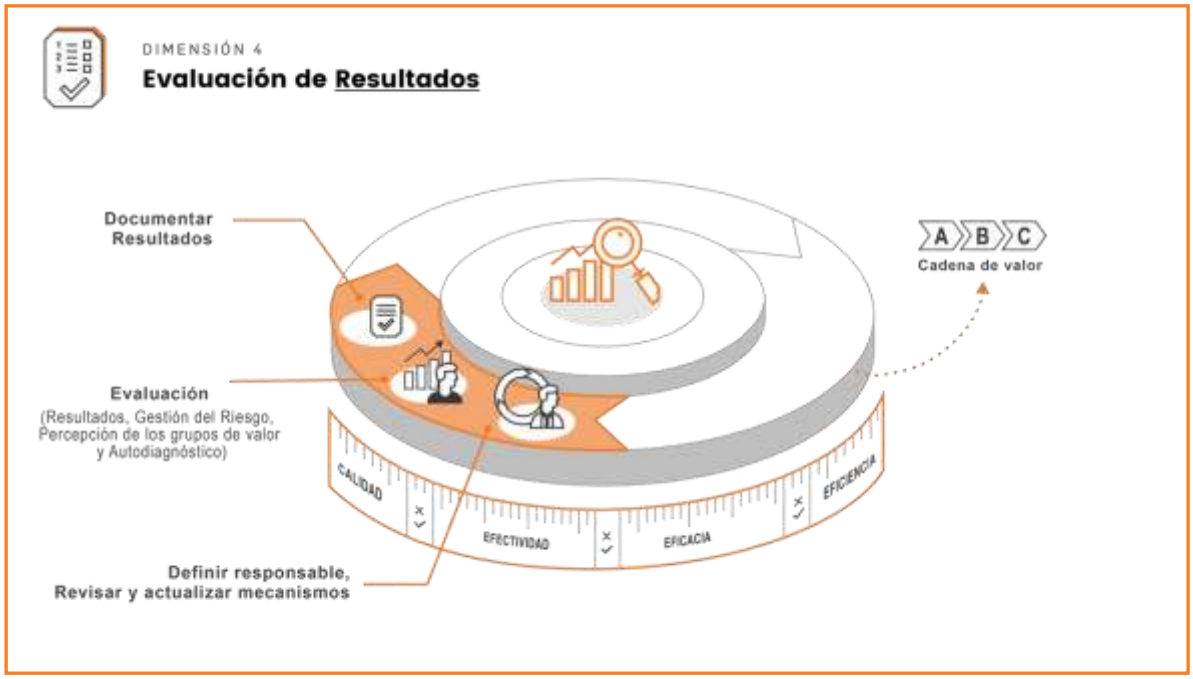
En el marco de MIPG y a través de esta dimensión, se busca que estos ejercicios de seguimiento y evaluación institucional complementen y agreguen valor a otras mediciones que son llevadas a cabo por entidades como el DNP, que efectúa la evaluación de las políticas públicas a través de instrumentos como 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:

- 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".

Gráfico 12. Cuarta Dimensión: Evaluación de Resultados



Fuente: Función Pública, 2017

4.2 Aspectos mínimos para la implementación

La dimensión de Evaluación de Resultados se abordará desde tres perspectivas: la primera guarda relación con los resultados que se obtienen a nivel institucional, la segunda con las metas priorizadas en el Plan Nacional de Desarrollo y proyectos de inversión, y la tercera con la evaluación y seguimiento a los planes de desarrollo territorial.

4.2.1. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

Para facilitar el seguimiento y evaluación del desempeño institucional, es importante tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- ✓ Definir un área o servidor responsable del diseño, implementación y comunicación de los mecanismos de seguimiento y evaluación

Las dependencias de planeación suelen ser las responsables y competentes para liderar estos ejercicios. No obstante, los responsables de hacer el seguimiento y la evaluación de los resultados institucionales son los servidores públicos que tienen a su cargo cada plan, programa, proyecto o estrategia objeto de seguimiento y evaluación. Así mismo, son ellos quienes deben establecer oportunamente las acciones de corrección o prevención de riesgos, si aplica, y registrar o suministrar los datos en los diferentes sistemas de información de que dispone la organización y otras autoridades para tal fin.

- ✓ Revisar y actualizar los indicadores y demás mecanismos de seguimiento y evaluación establecidos en la entidad y por otras autoridades

Es preciso tener en cuenta que, si bien desde la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación se diseñan los indicadores, antes de su aplicación no sobra validar que éstos brindan la información suficiente y pertinente para establecer el grado de avance, para el caso de los indicadores de seguimiento, o el logro de los objetivos y resultados esperados. De no ser así, es importante efectuar los ajustes a que haya lugar.

Adicionalmente, se debe revisar y tener como referente indicadores utilizados por otras entidades líderes de política y órganos de control para medir el desempeño de la entidad. De esta manera, se podrá aprovechar la información generada en el proceso de seguimiento y evaluación para responder a requerimientos externos.

- ✓ Evaluar el logro de los resultados

Para ello, se debe aplicar los indicadores definidos de acuerdo con las decisiones que la entidad haya asumido y las disposiciones establecidas en las normas y lineamientos de política frente a las maneras, plazos y poblaciones a quienes decide entregar la información del seguimiento y evaluación:

- Tiempos previstos. Ejemplo: cinco primeros días de cada mes o último día hábil del trimestre.
- Frecuencia. Ejemplo: trimestral, semestral o anual
- Propósito de la medición o evaluación. Ejemplo: avances físicos y financieros de metas, ejecución de recursos, avances consolidados de gestión o reporte de cumplimientos parciales o finales de resultados.
- Escalas de valoración o sistema de medición. Ejemplo: escalas cualitativas (alto, medio, bajo) o cuantitativas (porcentajes o valores absolutos).
- Usuarios de la información. Ejemplo: la alta dirección, el área de control interno, organismos de control, otros organismos nacionales o territoriales o la propia comunidad.
- Técnicas de levantamiento de información. Ejemplo: los informes de gestión y de resultados, encuestas y entrevistas en profundidad con expertos.
- Instrumento. Ejemplo: herramienta web, documento de office (excel, word, power point), tablero de control, entre otros.

Así mismo, es importante verificar permanentemente que la ejecución de las actividades, el cumplimiento de metas o el uso de recursos correspondan con lo programado en la planeación institucional. En este punto, es importante señalar que la ejecución de programas, planes y proyectos se debe medir en los diferentes momentos o etapas de su desarrollo, para garantizar el logro de los resultados previstos, e identificar con mayor precisión las oportunidades de mejora que se deban emprender.

- ✓ Evaluar la gestión del riesgo en la entidad

Cuando se detecten desviaciones en los avances de gestión e indicadores, o posibilidad de materialización de un riesgo, es indispensable que el responsable establezca las acciones de mejora de manera inmediata. La utilidad de este ejercicio es apoyar la toma de decisiones para lograr mejores resultados, gestionar con mayor eficacia y eficiencia los recursos y facilitar la rendición de cuentas a los ciudadanos e informes a los organismos de control.

🛠 Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece guía para la administración de los riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital y el diseño de controles en entidades públicas, al igual que su caja de herramientas, disponibles en la sección de publicaciones de su página Web http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones

- ✓ Evaluar la percepción de los grupos de valor

La entidad debe evaluar la percepción ciudadana frente a la satisfacción de sus necesidades y expectativas, a los servicios prestados y, en general, a la gestión de la entidad. Usualmente se utilizan encuestas de satisfacción de ciudadanos que permiten recoger información de primera mano, tanto de su percepción sobre los niveles de satisfacción como de sus propias expectativas y necesidades.

🛠 El PNSC cuenta con herramientas que orientan la medición de la percepción y satisfacción ciudadana: https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano.aspx

✓ Adelantar un ejercicio de autodiagnóstico

Resulta útil que la entidad lleve a cabo permanentemente ejercicios de autodiagnóstico para conocer el avance en cada una de las dimensiones de MIPG. Para ello, se cuenta con una herramienta de autodiagnóstico que podrá ser utilizada en el momento en que cada entidad lo considere pertinente, sin implicar esto reporte alguno a Función Pública o a otras instancias del Gobierno o de organismos de control. A través de la aplicación de esta herramienta, las entidades podrán determinar el estado de su gestión, sus fortalezas y debilidades y, lo más importante, tomar medidas de acción encaminadas a la mejora continua para alcanzar la excelencia.

🛠 Las herramientas de autodiagnóstico se encuentra disponible en el micrositio de MIPG, junto con la guía de uso de para la aplicación de la herramienta y los cuestionarios sugeridos: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg/index.html

✓ Documentar los resultados de los ejercicios de seguimiento y evaluación

La documentación de los resultados permite a la entidad:

- Contar con la información básica para mejorar o reorientar su gestión
- Implementar estrategias que permitan fortalecer aquellos aspectos de la gestión que presenten debilidades
- Identificar y subsanar las posibles causas de las fallas, dar recomendaciones y priorizar requerimientos a través de planes de mejoramiento
- Contar con una línea base para los siguientes ejercicios de Direccionamiento Estratégico y Planeación
- Disponer del insumo primordial para la elaboración de los informes de gestión que se suministran a los organismos de control u otros entes gubernamentales y para la rendición de cuentas, entre otros

Esta documentación es un insumo fundamental para el desarrollo de la dimensión de Gestión del Conocimiento en las entidades.

Criterios diferenciales para la política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional

Para esta política el criterio diferencial se define desde su marco normativo. La Ley Orgánica del Plan de Desarrollo 152 de 1994, aplicable a las entidades territoriales establece las condiciones que deben cumplir dichas entidades para hacer seguimiento y evaluación al cumplimiento de los planes territoriales.

4.2.2. Evaluación de indicadores y metas de gobierno de entidades nacionales

SINERGIA del DNP mide específicamente la eficacia, efectividad y calidad de la gestión pública en la consecución de los objetivos priorizados por el Gobierno Nacional. Este seguimiento es complementado por el que se realiza a nivel institucional (ver punto 4.2.1) a los procesos, programas y planes de las entidades para el cumplimiento de sus objetivos.

SINERGIA es una herramienta de trabajo interinstitucional y de información gerencial en línea para la programación, gestión y monitoreo de los resultados de los principales programas de acción de Gobierno. En este Sistema interactúan las entidades de la Rama Ejecutiva involucradas directamente en el cumplimiento de los compromisos del Gobierno, las cuales reportan periódicamente la información de los avances alcanzados con respecto a las metas cuatrienales y anuales relacionadas con el PND y otros compromisos prioritarios.

Partiendo de la cadena de valor y sus beneficios en la generación y uso de la información, este esquema de seguimiento, entendido como un proceso continuo y sistemático de diseño, recolección y análisis de información, permite determinar el grado de avance de las políticas públicas. Como complemento a

SINERGIA, la evaluación de las políticas públicas y los proyectos de inversión del Gobierno Nacional se adelanta a través de otros sistemas de información oficial como el Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión - SPI, el Sistema de Seguimiento a CONPES - SISCONPES y el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas - SUIFP.

🛠 Para más información consulte la guía metodológica para seguimiento y evaluación de políticas: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20Ago%2013.pdf
Así mismo, en este enlace se encuentra la información sobre los avances de las principales políticas y programas del Gobierno Nacional: http://sinergiapp.dnp.gov.co/#HomeSeguimiento

4.2.3 Evaluación y seguimiento a los planes de desarrollo territorial -PDT

A través del ejercicio de seguimiento, las entidades territoriales recopilan, analizan y divulgan información asociada con la ejecución del PDT, permitiéndole al alcalde o gobernador tener evidencias sobre los avances y retos de su gestión frente a la ciudadanía. El DNP ha dispuesto de un Kit de Seguimiento a PDT con manuales, formatos e instructivos que les ayudarán en el alistamiento, diseño e implementación de un sistema de seguimiento para medir los avances en la consecución de los resultados previstos en sus PDT para contribuir a la consolidación de una gestión pública territorial orientada a resultados en los departamentos y municipios.

🛠 Kit de Seguimiento a PDT: https://portalterritorial.dnp.gov.co/#/kit-seguimiento

4.3 Atributos de calidad de la Dimensión

Los siguientes atributos de calidad permitirán constatar que las entidades han logrado la consolidación de la presente dimensión:

- Ejercicios de evaluación y seguimiento diseñados y planificados que establecen lo que se va a medir, cómo se va a medir y en qué momento
- Evaluaciones que permiten a la entidad saber si logró sus objetivos y metas en los tiempos previstos, con las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con el uso óptimo de recursos
- Evaluaciones que determinen los efectos de la gestión institucional en la garantía de los derechos, satisfacción de las necesidades y atención de los problemas de los grupos de valor
- Seguimiento y evaluación efectuados por los servidores que tienen a su cargo cada proyecto, plan, programa o estrategia, en sus diferentes etapas de desarrollo
- Indicadores validados que brindan la información suficiente y pertinente para establecer el grado de avance o el logro de los objetivos y resultados esperados
- Desviaciones detectadas en los avances de gestión e indicadores que permitan establecer las acciones preventivas, correctivas o de mejora, de manera inmediata
- Seguimiento a los riesgos identificados de acuerdo con la política de administración de riesgos establecida por la entidad
- Medición de la percepción y satisfacción ciudadana, como un ejercicio constante que permite identificar puntos críticos de trabajo, oportunidades de mejora, y necesidades de los grupos de valor
- Evaluación de la alta dirección del desempeño institucional que permite generar lineamientos claros para la mejora
- Análisis de la información y evaluación de los datos que surgen por el seguimiento y la evaluación para mejorar los productos y servicios y la satisfacción de los grupos de valor
- Toma de decisiones basada en el análisis de los resultados de los seguimientos y evaluaciones, para lograr los resultados, gestionar más eficiente y eficazmente los recursos y facilitar la rendición de cuentas a los ciudadanos y organismos de control
- Evaluación del cumplimiento de los atributos de calidad en el desempeño institucional para garantizar la satisfacción de los grupos de valor

DIMENSIÓN 4

Evaluación de resultados

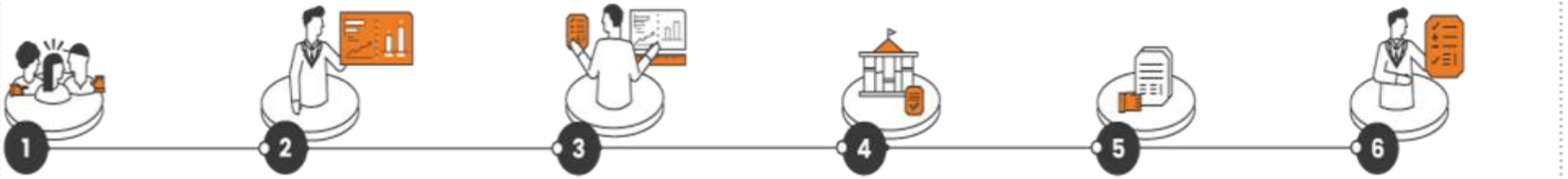


Saber cómo va mi entidad me ayuda a tomar decisiones para una mejora continua

Para MIPG es importante que las entidades conozcan permanentemente los avances en su gestión y los logros de sus resultados y metas. Se debe verificar que todo lo anterior se haya logrado en los tiempos previstos, con los recursos disponibles y los efectos deseados en la sociedad. Si la entidad lo está logrando va por un buen camino, de lo contrario deben realizar mejoras en la gestión.

A continuación se presentan las **políticas** y **principales acciones** para desarrollar esta dimensión:

Política de seguimiento y evaluación de desempeño institucional



1

Definir responsables del seguimiento y la evaluación

- Áreas de planeación lideran el seguimiento y evaluación
- Jefes y líderes de procesos son responsables de auto-evaluar su gestión

2

Revisar y actualizar indicadores y demás mecanismos de seguimiento

- Validar que los indicadores brinden suficiente información

3

Evaluar:

Logro de resultados

Gestión de riesgo en la entidad

Percepción de grupos de valor

- Tiempos y frecuencias
- Propósito de medición y evaluación // Escala de valores
- Usuarios de la información

4

Adelantar un ejercicio de autodiagnóstico

- Realizar ejercicios de autodiagnóstico para conocer avances de las dimensiones

5

Documentar resultados

- Contar con información básica para mejorar o reorientar la gestión
- Implementar estrategias para fortalecer debilidades
- Identificar posibles causas de fallas
- Disponer de insumos para elaborar informes de gestión a organismos de control

6

Evaluar indicadores de metas de Gobierno en entidades nacionales

Evaluar y hacer seguimiento de los Planes de Desarrollo Territorial

- **PDT** Planes PDT
- **DNP** Sinergia

5ª 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.

5.1 Alcance de la Dimensión

En esta sección se abordará la quinta dimensión de MIPG -Comunicación e Información-, la cual 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 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.

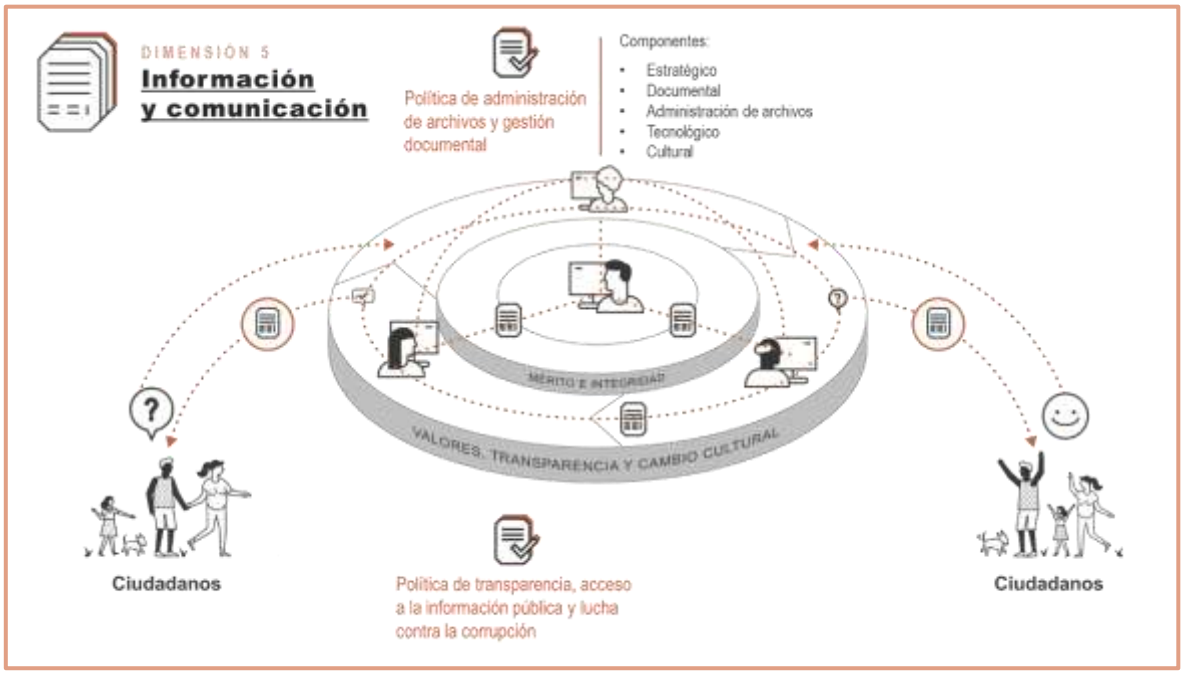
Contar con servidores públicos bien informados, sobre cómo opera la entidad, y con ciudadanos bien informados sobre cómo hacer efectivos sus derechos, fomenta la eficiencia, la eficacia, la calidad y la transparencia en la gestión pública, la rendición de cuentas por parte de la administración y el control 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:

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

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”.

Gráfico 13 Quinta Dimensión: Información y Comunicación



Fuente: Función Pública, 2017

5.2 Aspectos mínimos para la implementación

5.2.1 Recomendaciones para una adecuada gestión de la información y comunicación

La entidad debe diseñar políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos dentro de ella y en su entorno, que satisfagan la necesidad de divulgar los resultados, de mostrar mejoras en la gestión administrativa y procurar que la información y la comunicación de la entidad y de cada proceso, sea adecuada a las necesidades específicas de los grupos de valor. Para ello es necesario:

- ✓ Identificar y gestionar la información externa

La información externa hace referencia a todos los datos que provienen o son generados por los grupos de valor y que permiten que la entidad esté en contacto directo con ellos (ciudadanos, proveedores, contratistas, organismos de control, fuentes de financiación y otros organismos) o en contacto indirecto pero que afecta tanto su desempeño, como el ambiente político, las tendencias sociales, las variables económicas, el avance tecnológico, entre otros.

- ✓ Identificar las fuentes de información externa

La principal fuente de información externa es la ciudadanía, por consiguiente, debe ser observada de manera permanente con el fin de reducir los riesgos y optimizar la efectividad de las operaciones. Para ello, se recurre al análisis de las comunidades desde todo aspecto relevante para cada entidad.

Frente a este último aspecto, es necesario resaltar que la administración de las peticiones, quejas, reclamos y denuncias constituye un medio de información directo de la entidad con los grupos de valor y las partes interesadas, permitiendo registrar, clasificar y realizar seguimiento al grado de cumplimiento de los intereses de los beneficiarios. Estas son fuentes de información sobre la forma como los grupos de valor y partes interesadas reciben los bienes y/o servicios, su nivel de cumplimiento en términos de calidad y oportunidad, así como el impacto y nivel de satisfacción que se está generando en los ciudadanos.

Otras fuentes de información externa son los estudios sociológicos y socioeconómicos realizados por otras instituciones; las bases de datos de otros organismos; los sistemas de información nacionales, los servicios de información que prestan otras entidades; entre otros.

Por su lado, la comunicación externa debe trabajarse como un eje estratégico transversal a la estructura organizacional con el fin de darle cumplimiento al principio constitucional de publicidad y transparencia. En este sentido, se hace necesario construir el concepto como algo inherente a la cultura organizacional y no solamente como una práctica focalizada de manera exclusiva en la difusión de mensajes informativos; entendiendo, que la comunicación es la forma concreta de cómo se expresa la cotidianidad de la cultura de la entidad.

- ✓ Identificar y gestionar la información y comunicación interna

Esta hace referencia al conjunto de datos que se originan del ejercicio de las funciones de la entidad y se difunden dentro de la misma, para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de sus operaciones. Se debe garantizar su registro y divulgación oportuna, exacta y confiable, en procura de la realización efectiva y eficiente de las operaciones, soportar la toma de decisiones y permitir a los servidores un conocimiento más preciso y exacto de la entidad.

Es importante fomentar en los servidores un sentido de pertenencia, una cultura organizacional en torno a una gestión íntegra, eficiente y eficaz que proyecte su compromiso con la rectitud y la transparencia, como gestores y ejecutores de lo público, contribuyendo al fortalecimiento continuo del clima laboral.

En una entidad eficaz, la información y la comunicación fluyen en varias direcciones lo que conduce a la necesidad de establecer estrategias comunicativas concretas y canales de comunicación formales que aseguren los flujos de información, ascendente, descendente y transversal.

Es importante señalar que, en materia de sistemas de información y comunicación, se deben seguir las indicaciones señaladas en materia de TIC para gestión de la política de Gobierno Digital implementar un adecuado esquema operativo en las organizaciones.

5.2.2. Política de Gestión Documental

Lo anterior se verá soportado en información pública que se produzca o reciba en cualquier soporte (convencional, electrónica, audiovisual, entre otros). Con esta política se busca mayor eficiencia administrativa en la política de la función archivística: gestión documental; la defensa de los derechos (de los ciudadanos, los servidores públicos y las entidades del Estado); la promoción de la transparencia y acceso a la información pública; la seguridad de la información y atención de contingencias; la participación de la ciudadanía en la gestión y a través del control social; el gobierno electrónico; así como la protección del patrimonio documental del país.

Las entidades deben incorporar en su planeación sectorial e institucional, acciones en materia de gestión documental, guiadas por lineamientos y herramientas de los siguientes componentes:

- Estratégico: Comprende actividades relacionadas con el diseño, planeación, verificación, mejoramiento y sostenibilidad de la función archivística (gestión de documentos y administración de archivos), mediante la implementación de un esquema gerencial y de operación a través de planes, programas y proyectos que apalancan los objetivos estratégicos de la institución, además de articularse con otras políticas de eficiencia administrativa.

- Administración de archivos: Comprende el conjunto de estrategias organizacionales dirigidas a la planeación, dirección y control de los recursos físicos, técnicos, tecnológicos, financieros y del talento humano, necesarios para la realización de los procesos de la gestión documental y el eficiente

funcionamiento de los archivos, en el marco de la administración institucional como lo indica la Ley General de Archivos, Ley 594 de 2000, en el Título IV.

- Documental: Comprende los procesos de la gestión documental. Conjunto de actividades técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

- Tecnológico: Comprende la administración electrónica de documentos, la seguridad de la información y la interoperabilidad en cumplimiento de las políticas y lineamientos de la gestión documental y administración de archivos.

- Cultural: Comprende aspectos relacionados con la interiorización de una cultura archivística por el posicionamiento de la gestión documental que aporta a la optimización de la eficiencia y desarrollo organizacional y cultural de la entidad y la comunidad de la cual hace parte, mediante la gestión del conocimiento, gestión del cambio, la participación ciudadana, la protección del medio ambiente y la difusión. Todo ello en el marco del concepto de cultura como "conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias." Ley 397 de 1997. Art. 1 num.1.

A continuación, se presenta herramientas de apoyo a la comprensión y aprehensión de la gestión documental:

🛠 Herramientas	Publicaciones http://www.archivogeneral.gov.co/consulte/recursos/publicaciones Infografías http://www.archivogeneral.gov.co/infografias-agn Revista http://www.archivogeneral.gov.co/consulte/recursos/revista OVAS http://www.archivogeneral.gov.co/ovas Observatorios http://observatoriotic.archivogeneral.gov.co/ http://observatoriosna.archivogeneral.gov.co/ Conceptos técnicos http://observatoriotic.archivogeneral.gov.co/servicio-al-ciudadano/normatividad/facs-conceptos-tecnicos/ Cursos virtuales http://e-learning.archivogeneral.gov.co/ Normativa http://repositorio.archivogeneral.gov.co/repositorio/collections/browse/ Portafolio de servicios http://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/estructura_web/4_servicio_al_ciudadano/tr%c3%a1mites%20y%20servicios/portafolio_servicios_agn.pdf Calendario de capacitación http://www.archivogeneral.gov.co/transparencia/informacion-interes/calendario

Criterios diferenciales para la policía de Gestión Documental

Los criterios diferenciales en la política de administración de gestión documental se ciñen a lo previsto en el marco normativo, toda vez que evalúan los requisitos mínimos de la política señalados a partir de la Ley 594 de 2000.

5.2.3 Política de Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción

Para garantizar el ejercicio del derecho fundamental de acceder a la información pública las entidades tienen la obligación de divulgar activamente la información pública sin que medie solicitud alguna (transparencia activa); así mismo, tienen la obligación de responder de buena fe, de manera adecuada, veraz, oportuna y gratuita a las solicitudes de acceso a la información pública (transparencia pasiva), lo que a su vez conlleva la obligación de producir o capturar dicha información. Para ello, es necesario que la entidad:

- ✓ Tenga en cuenta que, respecto a la publicación de información de manera proactiva, el derecho de acceso a la información no radica únicamente en la obligación de dar respuesta a las peticiones, sino también en el deber de publicar y divulgar documentos y archivos de valor para el ciudadano y que constituyen un aporte en la construcción de una cultura de transparencia.
- ✓ Desarrolle ejercicios de participación ciudadana para identificar información de interés para los ciudadanos que deba ser publicada
- ✓ Consagre los mínimos de información general básica con respecto a la estructura, los servicios, los procedimientos, la contratación y demás información que los sujetos obligados deben publicar de manera oficiosa en su sitio web o en los sistemas de información del Estado según el caso y las obligaciones legales.
- ✓ Actualice la información de los trámites y otros procedimientos administrativos en el Sistema Único de Información de Trámites –SUIT-
- ✓ Actualice y vincule las hojas de vida de los servidores públicos en el Sistema de Información de Gestión de Empleo Público –SIGEP-
- ✓ Dicha información se complementa, además, con la publicación de los instrumentos de gestión de la información pública (registro de activos de información, índice de información clasificada y reservada, esquema de publicación de información y programa de gestión documental), así como de las Tablas de Retención Documental, el informe de solicitudes de acceso a la información pública de la entidad y el documento donde consten los costos de reproducción de la información.
- ✓ Cogestione, con la alta dirección, la planeación y gestión estratégica de la información pública, atendiendo criterios de confidencialidad, integridad y disponibilidad.
- ✓ Armonice los procesos de servicio al ciudadano, gestión documental y las TIC con las dimensiones de transparencia activa, pasiva y gestión de la información. Recuerde que la información pública es un bien público y uno de los principales activos de su entidad.
- ✓ Estructure vasos comunicantes entre la información pública de su entidad y los procesos de participación y rendición de cuentas, a fin de que el ciudadano conozca y retroalimente la gestión en ambos espacios a través de la información pública.
- ✓ Piense qué otra información pública debe generar y asocie la misma a su actividad misional, consultando con sus grupos de valor los tipos de información y la utilidad pública de la misma.
- ✓ El lenguaje claro es una herramienta que permite mejorar la comunicación con el ciudadano, con el fin de garantizar el goce efectivo de derechos de los ciudadanos, la calidad del servicio que prestan las entidades públicas y la confianza hacia los servidores públicos.
- ✓ Capacite a los servidores públicos en el nuevo derecho de acceso a la información y a sus grupos de valor en la información pública de la entidad.
- ✓ Identifique las condiciones de los grupos de interés, para que la información pueda ser trasmitida en leguaje claro y adecuado para su entendimiento.
- ✓ Determine con claridad cuál es la información pública reservada y la información pública clasificada de su entidad acorde con la ley y los tiempos en los cuales el ciudadano tiene acceso restringido. No olvide capacitar y divulgar a los servidores públicos y ciudadanos estas condiciones.

🛠 Para apoyar el cumplimiento de las principales disposiciones de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional ha diseñado varias herramientas disponibles en: http://www.secretariatransparencia.gov.co/Paginas/guia-implementacion-ley-transparencia.aspx.

🛠 Así mismo, la resolución 3564 de 2015 del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones emite algunas directrices para facilitar la implementación de la Ley de Transparencia y

Acceso a la Información Pública:
http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-8240_esquema_ley1712.pdf

- Para las entidades territoriales se cuenta con la cartilla elaborada por la Secretaría de Transparencia para las entidades territoriales:
  http://www.anticorrupcion.gov.co/Documents/Publicaciones/como-implementar-estandares-transparencia-entidades-territoriales.PDF
- También se cuenta con la cartilla "ABC del acceso a la información pública", elaborada por la Secretaría de Transparencia:
  http://www.anticorrupcion.gov.co/PublishingImages/Paginas/Publicaciones/ABC.pdf
- Se pueden consultar también los siguientes instrumentos diseñados por el PNSC del DNP:
  Guía de lenguaje claro para servidores públicos de Colombia: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/GUIA%20DEL%20LENGUAJE%20CLARO.pdf
- Y la Cartilla 10 pasos para comunicarse en lenguaje claro: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/GUIA%20DEL%20LENGUAJE%20CLARO.pdf

5.3 Atributos de calidad a tener en cuenta en la Dimensión

Los siguientes atributos de calidad permitirán un adecuado desarrollo de la gestión de la Información y Comunicación:

- Necesidades de información identificadas para la gestión interna y para atender los requerimientos de los grupos de valor
- Información disponible en lenguaje claro y sencillo para ofrecer a los ciudadanos con claras condiciones de tiempo, modo y lugar en las que podrán solucionar sus inquietudes y gestionar sus trámites
- Información necesaria para el análisis y gestión de los procesos de la entidad y la toma de decisiones basada en la evidencia
- Sistema de información documentado, que permite monitorear periódicamente la gestión de la entidad y realizar los ajustes necesarios, para alcanzar los resultados esperados
- Información considerada como un activo de la entidad para la generación de conocimiento
- Información disponible, integra y confiable para el análisis, la identificación de causas, la generación de acciones de mejora y la toma de decisiones
- Canales de comunicación identificados y apropiados donde se difunde información sobre las políticas, el direccionamiento estratégico, la planeación y los resultados de gestión de la entidad, promoviendo la transparencia en la gestión y la integridad de los servidores públicos
- Canales de comunicación identificados y apropiados a través de los cuales se transmite información de interés a los grupos de valor de la entidad, promoviendo la transparencia en la gestión y la integridad de los servidores públicos
- Mejoramiento en los procesos de gestión de la entidad como resultado de la producción y análisis de la Información
- Información segura que no se afecta durante los procesos de producción, análisis, transmisión, publicación y conservación
- La información que se soporta en el uso de las TIC, se genera, procesa y transmite de manera segura, garantizando su disponibilidad, integridad y veracidad
- Gestión de la información que asegura la conservación de la memoria institucional y la evidencia en la defensa jurídica de la entidad
- Mejora en los canales de información internos y externos, como resultado de la evaluación de la efectividad de los mismos

mipg | modelo integrado de planeación y gestión

DIMENSIÓN

5-Información y comunicación



MIPG me ayuda a controlar mi entidad

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.

•••



1

Política de Gestión documental

•••

- Estratégico
- Cultural
- Documental
- Tecnología
- Administración de archivos



2

Política de transparencia y acceso a la Información

•••

- A. Publicar y divulgar documentos
- B. Ejercicios de participación ciudadana
- C. Información básica de su entidad disponibles en web
- D. Actualizar información de trámites SUIT
- E. Actualizar hojas de vida en SIGEP
- F. Publicación de instrumentos de Gestión de Información pública
- G. Abrir canales de participación ciudadana
- H. Identifique condiciones de grupos de valor para llevar la información
- I. Utilice un lenguaje claro
- J. Determine información Pública: Reservada / Clasificación



3

Recomendaciones

•••

- Identificar información externa
- Identificar fuentes de información externa
- Identificar y gestionar información interna

6ª 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.

6.1 Alcance de esta Dimensión

La sexta dimensión de 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 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 de 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 análisis, generando mejores productos o servicios para los ciudadanos. En síntesis, cumple un rol esencial en el fortalecimiento de las demás dimensiones de MIPG a través de la generación, captura, evaluación, distribución y aplicación del conocimiento.

La Gestión del Conocimiento y la Innovación dentro de MIPG busca:

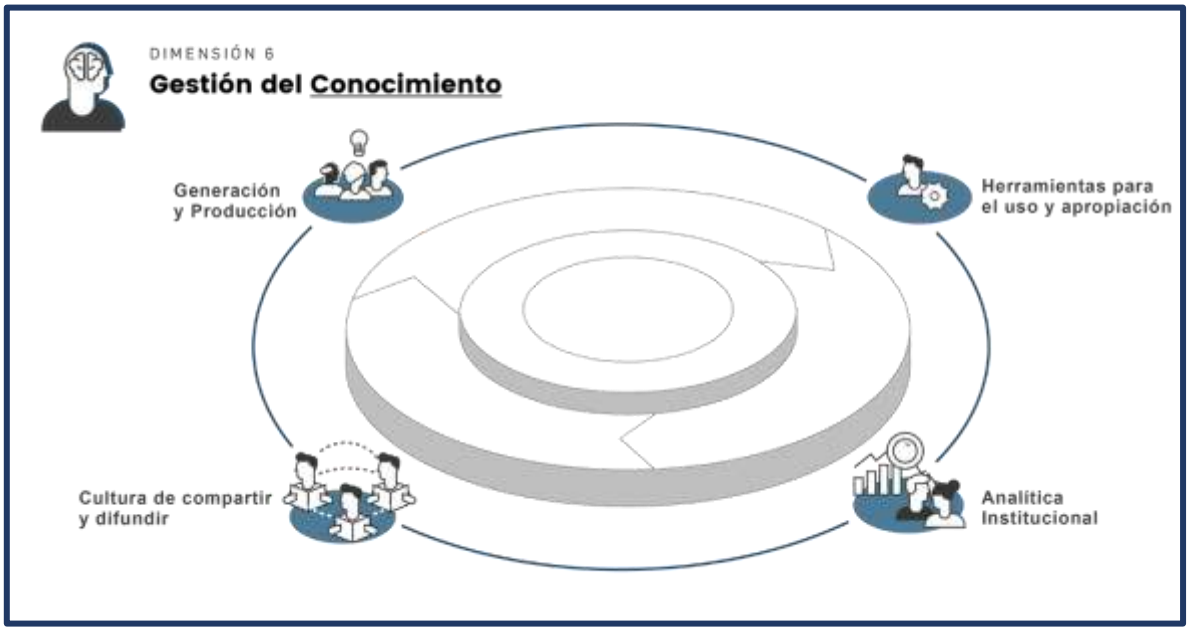
- ✓ Consolidar el aprendizaje adaptativo de las entidades mejorando los escenarios de análisis y retroalimentación para ayudar a resolver problemas de forma rápida.
- ✓ Optimizar la generación del conocimiento de las entidades a través de procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación que fortalezcan la atención de sus grupos de valor y la gestión del Estado.
- ✓ Generar acceso efectivo a la información de la entidad con ayuda de la tecnología para contribuir a la democratización de los procesos institucionales.
- ✓ Fomentar la cultura de la medición y análisis de la gestión institucional y estatal.
- ✓ Identificar y transferir el conocimiento fortaleciendo los canales y espacios para su apropiación.
- ✓ Promover la cultura de la difusión y la comunicación del conocimiento en los servidores y entidades públicas.
- ✓ Propiciar la implementación de mecanismos e instrumentos para la captura de la memoria institucional y la difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- ✓ Impulsar a las organizaciones a estar 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:

- 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*".

Gráfico 14. Sexta Dimensión: Gestión del Conocimiento



Fuente: Función Pública, 2017

6.2 Aspectos mínimos para la implementación

Para contribuir a la comprensión de la dimensión se debe entender el conocimiento como la suma de ideas, datos, información, procesos y productos generados por los servidores públicos de las entidades. El conocimiento se produce a través de la experiencia, el aprendizaje constante, la adaptación al cambio y se consolida con su generación permanente, preservación y difusión.

El conocimiento en las entidades se presenta de manera intangible en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y su habilidad para proponer soluciones. Así mismo, se evidencia de manera explícita en los documentos (infografías, planes, informes, guías, instructivos, herramientas), piezas audiovisuales (presentaciones, videos), publicaciones en redes sociales o grabaciones. El conocimiento dentro de las entidades se soporta en la triada: personas, procesos y tecnología.

La dimensión de gestión del conocimiento y la innovación se fundamenta en cuatro ejes:

- ✓ **Generación y producción del conocimiento:** Se centra en las actividades tendientes a consolidar grupos de servidores públicos capaces de idear, investigar, experimentar e innovar en sus actividades cotidianas. El conocimiento de la entidad se desarrolla en este aspecto y desde aquí puede conectarse a cualquiera de los otros tres ejes de la dimensión.
- ✓ **Herramientas para uso y apropiación:** Busca identificar la tecnología para obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la entidad. Dichas herramientas deben ser usadas como soporte para consolidar un manejo confiable de la información y de fácil acceso para los servidores públicos.
- ✓ **Analítica institucional:** Apoya el seguimiento y la evaluación de MIPG que se lleva a cabo dentro de la entidad. Los análisis y la visualización de datos e información permiten determinar acciones requeridas para el logro de los resultados esperados.

- ✓ **Cultura de compartir y difundir:** Implica desarrollar interacciones entre diferentes personas o entidades mediante redes de enseñanza-aprendizaje. Se debe agregar que las experiencias compartidas fortalecen el conocimiento a través de la memoria institucional y la retroalimentación, incentivan los procesos de aprendizaje y fomentan la innovación, en tanto que generan espacios de ideación y creación colaborativa para el mejoramiento del ciclo de política pública.

🛠 Se dispone de un sitio especializado en gestión del conocimiento y la innovación: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/conocimiento/index.html

Criterios diferenciales para la política de Gestión del Conocimiento

El conocimiento en las entidades es su activo principal y debe estar disponible para todos, con procesos de búsqueda y aplicación efectivos, que consoliden y enriquezcan la gestión institucional. Dicho conocimiento debe circular de manera conectada entre las dependencias de las entidades para fortalecer sus capacidades y, además, contribuir a su aprendizaje. En el **Anexo 5** Criterios Diferenciales- Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación se presentan los lineamientos para gestionar el conocimiento en las entidades territoriales.

6.3 Atributos de calidad a tener en cuenta en la dimensión

Los siguientes atributos de calidad permitirán a las entidades adelantar una adecuada Gestión del Conocimiento y la Innovación:

- Gestión documental y recopilación de información de los productos generados por todo tipo de fuente.
- Memoria institucional recopilada y disponible para consulta y análisis.
- Bienes o productos entregados a los grupos de valor, como resultado del análisis de las necesidades y de la implementación de ideas innovadoras de la entidad.
- Espacios de trabajo que promueven el análisis de la información y la generación de nuevo conocimiento.
- Los resultados de la gestión de la entidad se incorporan en repositorios de información o bases de datos sencillas para su consulta, análisis y mejora.
- Decisiones institucionales incorporadas en los sistemas de información y disponibles.
- Alianzas estratégicas o grupos de investigación donde se revisen sus experiencias y se compartan con otros, generando mejora en sus procesos y resultados

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.

DIMENSIÓN 6

Gestión del conocimiento y la innovación

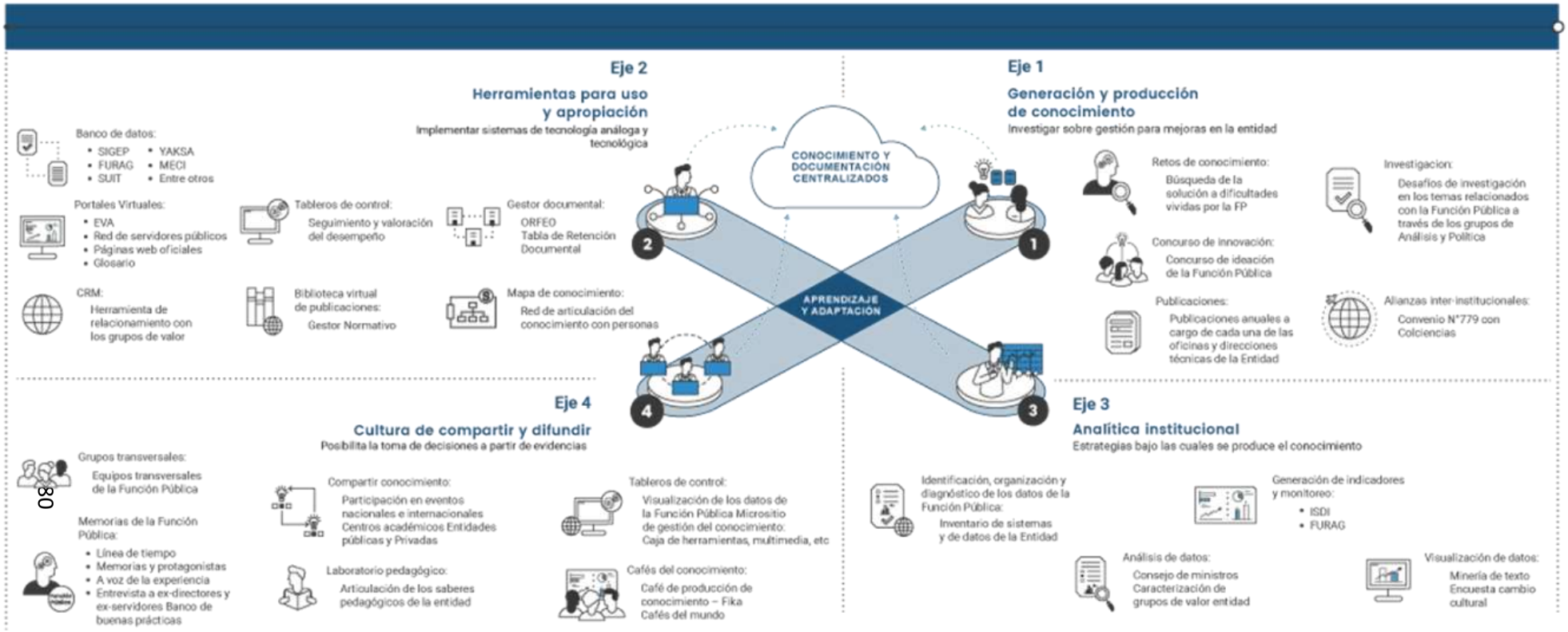


MIPG me ayuda a documentar el conocimiento de mi entidad

Para MIPG la gestión del conocimiento y la innovación fortalece de forma transversal a las demás dimensiones, (talento humano, direccionamiento estratégico y planeación, gestión con valores para resultados, evaluación de resultados, información y comunicacion y control interno) en cuanto el conocimiento que se genera o produce en una entidad es clave dentro de su aprendizaje y evolución. También dinamiza el ciclo de política pública facilita el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, conecta el conocimiento entre los servidores y dependencias, y promueve buenas prácticas de gestión.

A continuación se presentan los **cuatros ejes** bajo los cuales se proponen desarrollar esta dimensión:

Política de gestión del conocimiento



7ª. Dimensión: Control Interno

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

7.1 Alcance de esta Dimensión

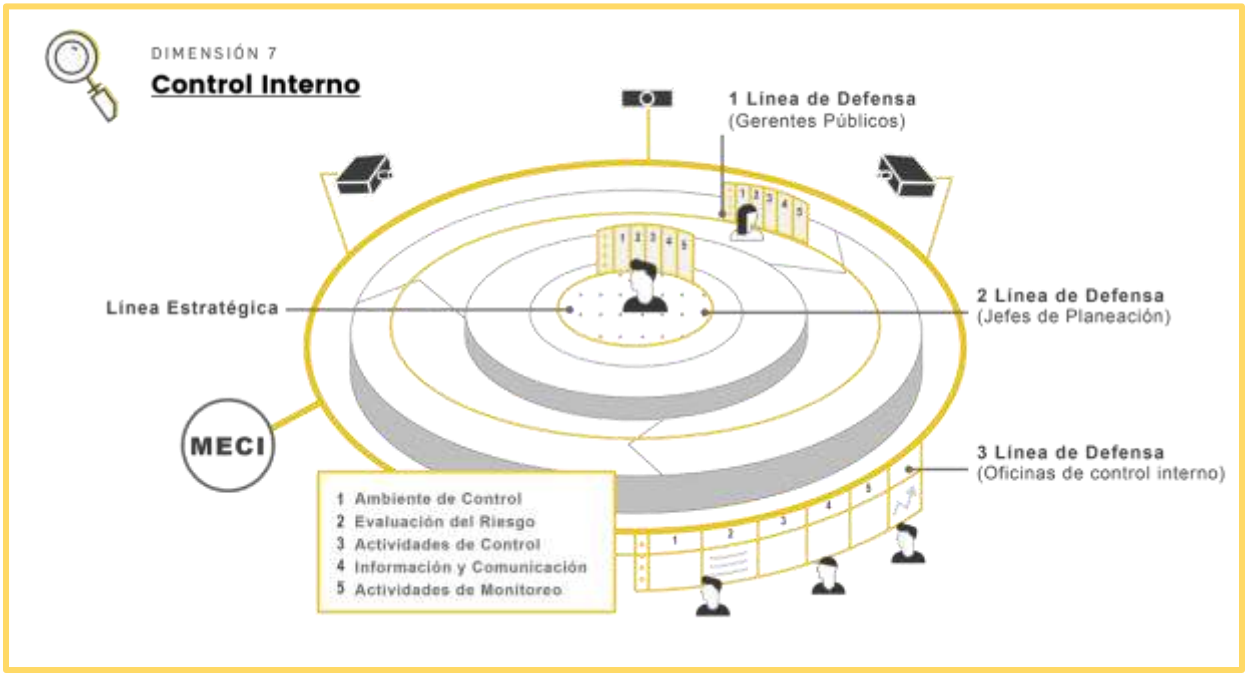
La séptima dimensión de MIPG, el Control Interno[9], se desarrolla a través del Modelo Estándar de Control Interno –MECI, el cual fue actualizado en función de la articulación de los Sistemas de Gestión y de Control Interno que establece el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 (PND 2014-2018). Esta actualización se adopta mediante el Documento Marco General de MIPG y se desarrolla en detalle en este apartado del Manual Operativo.

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

- Control Interno

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

Gráfico 15. Séptima Dimensión Control Interno



Fuente: Función Pública, 2017

[9] Tal como lo establece la Ley 87 de 1993, el Control Interno está integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y de los recursos, se lleven a cabo de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la alta dirección y en atención a las metas u objetivos previstos

7.2 Aspectos mínimos para la implementación

El objetivo del MECI es proporcionar una estructura de control de la gestión que especifique los elementos necesarios para construir y fortalecer el Sistema de Control Interno, a través de parámetros necesarios (autogestión) para que las entidades establezcan acciones, políticas, métodos, procedimientos, mecanismos de prevención, verificación y evaluación en procura de su mejoramiento continuo (autorregulación), en la cual cada uno de los servidores de la entidad se constituyen en parte integral (autocontrol). Para ello, las entidades, en términos generales deberán diseñar y mantener la estructura del MECI a través de sus cinco componentes y asignar las responsabilidades en la materia, a cada uno de los servidores.

7.2.1 Diseñar y mantener de manera adecuada y efectiva el MECI desarrollando las siguientes actividades para cada uno de sus componentes

Antes de proceder, es importante recordar cuáles son los cinco componentes en los que se estructura el MECI:

Gráfico 16. Componentes de la estructura del MECI



Fuente: adaptación MECI 2014 y COSO INTOSAI.

Teniendo clara la estructura del MECI, las entidades deberán desarrollar una serie de actividades para cada uno de ellos, de la siguiente manera:

- ✓ **Asegurar un ambiente de Control.**

En primer lugar, una entidad debe asegurar un ambiente de control que le permita disponer de las condiciones mínimas para el ejercicio del control interno. Esto se logra con el compromiso, liderazgo y los lineamientos de la alta dirección y del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. En términos generales, un ambiente de control se garantiza cuando:

- La entidad demuestra el compromiso con la integridad (valores) y principios del servicio público; es importante que se incluyan conflictos de interés, transacciones con partes relacionadas, uso inadecuado de información privilegiada y otros estándares éticos y de comportamiento esperados que pueden implicar riesgos para la entidad. Es posible evaluar el establecimiento de una línea de denuncia interna sobre situaciones irregulares o posibles incumplimientos al código de integridad.
- Establece los mecanismos para ejercer una adecuada supervisión del Sistema de Control Interno (creación o actualización del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, de acuerdo con lo previsto en el Artículo 2.2.21.1.6 del Decreto 1083 de 2015, modificado por el Decreto 648 de 2017, donde se definan sus funciones de forma clara que incluya el seguimiento al diseño y efectividad de la estructura de control.
- Toma en cuenta la estructura, facultades y responsabilidades, con el fin de asignar la responsabilidad y autoridad en todos los niveles organizacionales, incluyendo líneas de reporte.
- Establece la planeación estratégica, responsables, metas, tiempos que faciliten el seguimiento y aplicación de controles que garanticen de forma razonable su cumplimiento. Así mismo a partir de la política de riesgo, establecer sistemas de gestión de riesgos y las responsabilidades para controlar riesgos específicos bajo la supervisión de la alta dirección. Con base en esto, establecen los mapas de riesgos en los diferentes niveles.
- Se compromete con la competencia de todo el personal, por lo que la gestión del talento humano tiene un carácter estratégico con el despliegue de actividades clave para todo el ciclo de vida del servidor público –ingreso, permanencia y retiro. Es recomendable que dentro de las políticas para el manejo del personal se defina que de manera regular, participen en sesiones para evaluar sus habilidades y conocimientos, con el fin de enfocar de mejor forma las acciones de talento humano en materia de capacitación y habilidades para el desarrollo de sus funciones.
- Acorde con los niveles de autoridad y responsabilidad define líneas de reporte en temas clave como: financiera, contable, resultados en la gestión, contratación, ejecución presupuestal, entre otros, que faciliten la toma de decisiones. Cada líder suministra información de forma periódica, con datos y hechos que le permitan al Representante Legal tomar decisiones informadas y a tiempo sobre el desarrollo y gestión de la entidad.

Para las entidades que también implementan MIPG, el ambiente de control se fortalece a partir del desarrollo de otras dimensiones como Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con Valores para Resultados y Talento Humano, de conformidad con las siguientes interacciones:

- En la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación se establecen las pautas para implementar y fortalecer el Sistema de Control Interno, como prioridad de la alta dirección. Dado que el direccionamiento estratégico define la ruta organizacional que debe seguir una entidad para lograr sus metas estratégicas, los resultados esperados y en general sus objetivos institucionales, es a partir de la misma que se diseñan los lineamientos que contribuyen a crear un ambiente favorable al control, así como para la administración del riesgo. En esta dimensión se diseñan los controles necesarios para que la planeación y su ejecución se lleven a cabo de manera eficiente, eficaz, efectiva y transparente, logrando una adecuada prestación de los servicios o producción de bienes que le son inherentes.
- A partir de la dimensión de Gestión con Valores para Resultados se asegura que la estructura organizacional, los procesos de la cadena de valor y los de apoyo, el uso de los bienes muebles e inmuebles, el suministro de servicios internos, la ejecución presupuestal y la focalización de los recursos, estén en función del cumplimiento de los propósitos de la entidad y de atender lo previsto en la planeación institucional, de forma eficiente.
- Es necesario que una adecuada GETH asegure que la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la calidad de vida laboral, se conviertan en herramientas adecuadas para el ejercicio de las funciones y responsabilidades y en condición mínima para facilitar el autocontrol por parte de cada servidor.
- La adecuada GETH debe igualmente contemplar las directrices para la toma de decisiones frente al talento humano, en especial sobre aquellos aspectos que tienen que ver con su preparación y responsabilidad frente al Sistema de Control Interno, y sobre los parámetros éticos y de integridad que han de regir todas las actuaciones de los servidores públicos.

✓ **Asegurar la gestión del riesgo en la entidad**

Este segundo componente hace referencia al ejercicio efectuado bajo el liderazgo del equipo directivo y de todos los servidores de la entidad, y permite identificar, evaluar y gestionar eventos potenciales, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.
Previo a la Gestión del Riesgo, la entidad establece sus objetivos alineados con la planeación estratégica, dirigidos al cumplimiento de la normatividad vigente; partiendo del análisis del contexto interno, externo de la entidad y el del proceso, se identifican los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles y los analiza como base para determinar cómo deben gestionarse, para lo cual la entidad debe contar con mecanismos efectivos de evaluación de riesgos, con el fin de establecer en nivel de riesgo inherente y residual.
Así mismo, considera la probabilidad de fraude y corrupción (Acción u omisión + uso del poder + desviación de la gestión de lo público + el beneficio privado) que pueda afectar el logro de los objetivos, en cumplimiento al artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, relacionado con la prevención de los riesgos de corrupción.
La entidad identifica y evalúa los cambios que pueden afectar el Sistema de Control Interno para el cumplimiento de los objetivos.
Para las entidades que también implementan MIPG, la evaluación del riesgo también se fortalece a partir del desarrollo de las otras dimensiones tales como Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con Valores para Resultados y Talento Humano, de conformidad con las siguientes interacciones:

- En la dimensión de Direccionamiento Estratégico y la Planeación, el representante legal y la alta dirección deben definir los lineamientos para la administración del riesgo de la entidad; el equipo directivo debe identificar aquellos riesgos que impidan el logro de su propósito fundamental y las metas estratégicas.
- La política para la gestión del riesgo se constituye en una política de operación para la entidad, por lo que la misma es aplicable a todos los procesos, proyectos y programas especiales. Para su definición se requiere contar con una visión sistémica y estratégica de las operaciones, se debe analizar los principales factores internos y externos acorde con el entorno de la entidad, los riegos a nivel estratégico y su evaluación, aspectos que dan línea a toda la entidad en la identificación de los riesgos a todos los niveles.

🛠 Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece guía para la administración de los riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital y el diseño de controles en entidades públicas, al igual que su caja de herramientas, disponibles en la sección de publicaciones de su página Web http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones

✓ **Diseñar y llevar a cabo las actividades de control del riesgo en la entidad**

El tercer componente hace referencia a la implementación de controles, esto es, de los mecanismos para dar tratamiento a los riesgos. La entidad:

- Define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos estratégicos y de proceso.
- Implementa políticas de operación mediante procedimientos u otros mecanismos que den cuenta de su aplicación en materia de control.

Para las entidades que también implementan MIPG, la aplicación de actividades de control también se fortalece a partir del desarrollo de las otras dimensiones tales como Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con Valores para Resultados y Talento Humano, de conformidad con las siguientes interacciones:

- En el marco estratégico (Direccionamiento Estratégico y Planeación) se constituye en el andamiaje sobre el cual se desarrolla de la gestión de la entidad, en la medida en que traza la hoja de ruta para la ejecución de las acciones a cargo de toda la entidad, y es determinante para encaminarla al logro de los objetivos, metas, programas y proyectos institucionales.

- De otra parte, en cada uno de los aspectos de la dimensión de gestión para resultados, los responsables deberán adoptar mecanismos de control encaminados a asegurar el cumplimiento de las leyes y las regulaciones, la eficacia y la eficiencia operacional de la entidad y la corrección oportuna de las deficiencias. La existencia, aplicación y efectividad de tales controles se verifica a través de la autoevaluación y se comprueba por medio de la auditoría interna.
- Para asegurar que el personal de la entidad transite por ese mismo camino, la alta dirección de la entidad le corresponde hacer seguimiento a la adopción, implementación y aplicación de los controles, por parte de los responsables de la gestión. De la misma forma, de los medios, mecanismos y procedimientos de control que aseguren que sus competencias se ejerzan y las actividades se llevan a cabo eficaz y eficientemente para la obtención de los resultados pretendidos.

✓ **Efectuar el control a la información y la comunicación organizacional**

En este cuarto componente del control se verifica que las políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos dentro y en el entorno de cada entidad, satisfagan la necesidad de divulgar los resultados, de mostrar mejoras en la gestión administrativa y procurar que la información y la comunicación de la entidad y de cada proceso sea adecuada a las necesidades específicas de los grupos de valor y grupos de interés. Para ello, la entidad:

- Genera y obtiene información relevante, oportuna, confiable, íntegra y segura que da soporte al Sistema de Control Interno.
- Comunica la información relevante hacia el interior de la entidad, para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno
- Se comunica con los grupos de valor, sobre los aspectos claves que afectan el funcionamiento del Sistema de Control Interno y proporciona información hacia las partes externas en respuesta a las necesidades y expectativas.

Para las entidades que también implementan MIPG el trabajo abordado desde la dimensión gestión de la información y la comunicación es fundamental, para las actividades en este componente.

✓ **Implementar las actividades de monitoreo y supervisión continua en la entidad**

Este tipo de actividades se pueden dar en el día a día de la gestión institucional o a través de evaluaciones periódicas (autoevaluación, auditorías), y su propósito es valorar: (i) la efectividad del control interno de la entidad pública; (ii) la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; (iii) el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos; (iv) los resultados de la gestión, con el propósito de detectar desviaciones, establecer tendencias, y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la entidad pública.

De esta forma, la evaluación permanente al estado del SCI implica el seguimiento al conjunto de dimensiones del Modelo, de tal manera que la autoevaluación y la evaluación independiente se convierten en la base para emprender acciones para subsanar las deficiencias detectadas y encaminarse en la mejora continua (COSO, 2013: 143). Por lo anterior, es importante adelantar las siguientes acciones para contar con un adecuado y efectivo componente de monitoreo y supervisión dentro del SCI:

- Aplicar evaluaciones continuas y/o independientes para determinar el avance en el logro de la Meta estratégica, los resultados y los objetivos propuestos, así como la existencia y operación de los componentes del Sistema de Control Interno
- Evaluar y comunicar las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas
- Para las entidades que implementan MIPG, este componente es transversal a todas las dimensiones, por cuanto evalúa de manera independiente los resultados esperados en cada una de ellas. Este adquiere mayor importancia

frente a la dimensión de evaluación para resultados, en tanto a partir del seguimiento y monitoreo a los controles es posible corregir en tiempo real, las desviaciones encontradas frente al logro de las metas y objetivos planeados

- En primer lugar, las evaluaciones continuas constituyen operaciones rutinarias que se integran en los diferentes procesos o áreas de la entidad, las cuales se llevan a cabo en tiempo real por parte de los líderes de proceso para responder ante un entorno cambiante
- La evaluación continua o autoevaluación lleva a cabo el monitoreo a la operación de la entidad a través de la medición de los resultados generados en cada proceso, procedimiento, proyecto, plan y/o programa, teniendo en cuenta los indicadores de gestión, el manejo de los riesgos, los planes de mejoramiento, entre otros. De esta manera, se evalúa su diseño y operación en un período de tiempo determinado, por medio de la medición y el análisis de los indicadores, cuyo propósito fundamental será tomar las decisiones relacionadas con la corrección o el mejoramiento del desempeño
- En ese orden de ideas se busca que cada líder de proceso, con su equipo de trabajo, verifique el desarrollo y cumplimiento de sus acciones, que contribuirán al cumplimiento de los objetivos institucionales. Se convierte, entonces, la autoevaluación en el mecanismo de verificación y evaluación, que le permite a la entidad medirse a sí misma, al proveer la información necesaria para establecer si ésta funciona efectivamente o si existen desviaciones en su operación, que afecten su propósito fundamental
- La autoevaluación se convierte en un proceso periódico, en el cual participan los servidores que dirigen y ejecutan los procesos, programas y/o proyectos, según el grado de responsabilidad y autoridad para su operación. Toma como base los criterios de evaluación incluidos en la definición de cada uno de los elementos del control interno, así como la existencia de controles que se dan en forma espontánea en la ejecución de las operaciones y en la toma de decisiones
- En todo caso, deben tener en cuenta que la coordinación de las auditorías (cualquiera que sea su ámbito) está en cabeza del jefe de control interno o quien hace sus veces en cada entidad, con el apoyo de los líderes de cada uno de los sistemas de gestión que tengan implementados
- En segundo lugar, las evaluaciones independientes se llevan a cabo de forma periódica, por parte de la oficina de control interno o quien haga sus veces a través de la auditoría interna de gestión. Estas evaluaciones permiten determinar si se han definido, puesto en marcha y aplicado los controles establecidos por la entidad de manera efectiva. Las evaluaciones, independientes a los componentes varían en alcance y frecuencia, dependiendo de la importancia del riesgo, de la respuesta al riesgo y de los resultados de las evaluaciones continuas o autoevaluación
- La auditoría se constituye en "una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la entidad; que ayuda a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno"10
- La auditoría es una herramienta de realimentación del SCI y de MIPG que analiza las debilidades y fortalezas del control y de la gestión, así como el desvío de los avances de las metas y objetivos trazados, lo cual influye en los resultados y operaciones propuestas en la entidad
- La actividad de auditoría interna debe realimentar a las entidades en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos promoviendo la mejora continua. Así mismo, para formarse una opinión sobre la adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control -y de esta manera emitir juicios de valor- las oficinas de control interno deben basarse en las evidencias obtenidas en el ejercicio de auditoría
- Para ello, siguiendo los estándares internacionales dados por el Instituto de Auditores Internos Global (THE IIA Global), es recomendable que la oficina de control interno elabore un plan de auditoría anualmente y seleccione los proyectos, procesos y actividades a ser auditados basados en un enfoque de riesgos documentado, alineados con los objetivos y prioridades de la entidad, y desarrolle adecuados procedimientos para obtener suficiente evidencia para evaluar el diseño y la eficacia de los procesos de control en los diferentes procesos y actividades de la entidad. Este plan debe ser flexible de manera que puedan efectuarse ajustes durante el año, como consecuencia de

[10] Definición tomada de los documentos elaborados por el Instituto de Auditores Internos IIA.

cambios en las estrategias de la dirección, condiciones externas, áreas de mayor riesgo o modificación a los objetivos de la entidad

- Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la guía de auditoría para entidades públicas - Versión 3 y su caja de herramientas, disponibles en la sección de publicaciones de su página Web http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones

De otra parte, en desarrollo del rol de evaluación y seguimiento, el Jefe de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, debe adelantar la evaluación del control interno contable con criterio de independencia y objetividad, teniendo en cuenta los lineamientos que, para el efecto, establezca la Contaduría General de la Nación.

El Informe Anual de Evaluación del Control Interno Contable se efectúa en cada vigencia con corte al 31 de diciembre de cada periodo contable, y se presenta mediante el diligenciamiento y reporte del formulario por medio del cual se hacen las valoraciones cuantitativa y cualitativa:

- Valoración cuantitativa: evalúa en forma cuantitativa el control interno contable y el grado de efectividad de los controles asociados al cumplimiento del marco normativo, a las actividades de las etapas del proceso contable, a la rendición de cuentas y a la administración del riesgo contable, mediante la formulación de preguntas que deben ser debidamente calificadas conforme a la información y la evidencia documental obtenida.
- Valoración cualitativa: tiene el propósito de describir cualitativamente, y en forma breve, el análisis de las principales fortalezas y debilidades del control interno contable que se determinaron en la valoración cuantitativa, los avances con respecto a las recomendaciones realizadas en las evaluaciones anteriores, así como las recomendaciones realizadas a la evaluación actual por parte del Jefe de Control Interno, o quien haga sus veces, para efectos de mejorar el proceso contable de la entidad[11].

- Resolución 193 de 2016 de la Contaduría General de la Nación.
- Procedimiento de Control Interno Contable y de Reporte del Informe Anual de Evaluación a la Contaduría General de la Nación: http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/48a87b4c-dfa2-48a1-aca6-7b1b53e2c1f3/Proyecto+Procedimiento+Control+Interno+Contable+(17-12-2015)+(1).pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=48a87b4c-dfa2-48a1-aca6-7b1b53e2c1f3

7.2.2 Asignar las responsabilidades para cada componente

La estructura de MECI se acompaña por un esquema de asignación de responsabilidades, adaptada del Modelo "Líneas de Defensa"[12], el cual puede apreciarse en la siguiente gráfica:

[11] Procedimiento para la Evaluación del Control Interno Contable Contaduría General de la Nación - 2016

[12] El cual proporciona una manera simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales relacionados. El modelo proporciona una mirada nueva a las operaciones, ayudando a asegurar el éxito continuo de las iniciativas de gestión del riesgo, y este modelo es apropiado para cualquier entidad – independientemente de su tamaño o complejidad" (IIA 2013:2

Gráfico 17. Las Líneas de Defensa en el Modelo Estándar de Control Interno

LÍNEA ESTRATÉGICA

- Define el marco general para la gestión del riesgo y el control
- A cargo de la Alta Dirección y Comité Institucional de Coordinación de Control Interno
- Este nivel analiza los riesgos y amenazas institucionales al cumplimiento de los planes estratégicos (objetivos, metas, indicadores)
- En consecuencia tiene la responsabilidad de definir el marco general para la gestión del riesgo (política de administración del riesgo) y garantiza el cumplimiento de los planes de la entidad.

1ª. Línea de Defensa

- A cargo de los gerentes públicos y líderes de procesos o gerentes operativos de programas y proyectos de la entidad
- Se encarga del mantenimiento efectivo de controles internos, ejecutar procedimientos de riesgo y el control sobre una base del día a día. La gestión operacional identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos.
- Son responsables de implementar acciones correctivas, igualmente detecta las deficiencias de control.



2ª. Línea de Defensa

- A cargo de servidores que tienen responsabilidades directas frente al monitoreo y evaluación del estado de los controles y la gestión del riesgo. Entre ellos pueden citarse: jefes de planeación o quienes hagan sus veces, coordinadores de equipos de trabajo, supervisores e interventores de contratos o proyectos, comités de riesgos (donde existan), comité de contratación, áreas financieras, de TIC, entre otros que generen información para el Aseguramiento de la operación.
- Asegura que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª Línea de Defensa sean apropiados y funcionen correctamente
- Ejerce el control y la gestión de riesgos, las funciones de cumplimiento, seguridad, calidad y otras similares.
- Supervisa la implementación de prácticas de gestión de riesgo eficaces por parte de la primera línea, y ayuda a los responsables de riesgos a distribuir la información adecuada sobre riesgos a todos los servidores de la entidad.



3ª. Línea de Defensa

- A cargo de la Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quién haga sus veces
- Proporciona Información sobre la efectividad del SCI., la operación de la Primera y segunda Línea de defensa con un enfoque basado en riesgos.
- La función de la auditoría interna, a través de un enfoque basado en el riesgo, proporciona aseguramiento sobre la eficacia de gobierno, gestión de riesgos y control interno a la alta dirección de la entidad, incluidas las maneras en que funciona la primera y segunda línea de defensa.



Fuente: Adaptado de Declaración de Posición. Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgo y control. Instituto Internacional de Auditores IIA 2013.

Criterios diferenciales para la política de Control Interno

La definición de criterios diferenciales para esta política, consiste en graduar los requisitos exigidos a las entidades territoriales para la implementación de sus sistemas institucionales de control interno. Si bien, los límites los establece el marco normativo, se busca que las entidades con mayores entornos de desarrollo tengan un mayor grado de cualificación u optimización de los mínimos legales, ya sea en su diseño o en su implementación.Adicionalmente, las tres perspectivas con que se puede implementar el MECI: básico, intermedio y avanzado, pueden ser la base para la identificación de niveles de madurez en la implementación del Modelo.

En el **Anexo 6** se detallan los elementos a tener en cuenta para implementar la política racionalización de trámites con criterio diferencial, en donde se aprecian las actividades que se deben adelantar desde cada línea de defensa para cada uno de los componentes del MECI.

DIMENSIÓN 7

Control interno



MIPG me ayuda a controlar mi entidad

Para MIPG es importante establecer acciones, métodos y procedimientos de control interno y gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación de este.

A continuación se presentan las **políticas** y **principales acciones** para desarrollar esta dimensión:

Política de control interno

Ambiente de control

1 Asegurar un ambiente de control

- Compromiso de integridad
- Alta dirección responsable para la consecución de objetivos
- Personas idóneas en gestión de riesgos

2 Fortalecer ambiente de control

- Fortalecer sistema de control interno
- Asegurar estructura organizacional
- GETH Asegurar adecuada GETH

3 Asignar un responsable en relación con las líneas de defensa del MECI

- Línea estratégica
- 1.ª Línea de defensa (Gerentes Públicos)
- 2.ª Línea de defensa (Jefes de Planeación)
- 3.ª Línea de defensa (Oficinas de control interno)

Gestión de riesgo institucional

4 Asegurar la gestión del riesgo en la entidad

- Identificar, analizar y valorar los riesgos institucionales y definir sus controles
- Artículo 73 Ley 1473 de 2011 (Anticorrupción)

Actividades de control

5 Diseñar y llevar a cabo actividades de control del riesgo

- Implementar acciones para mitigar riesgos
- TIC Definir controles TIC
- Implementar políticas de operación

6 Fortalecer la gestión del riesgo

- Monitoriar la implementación de lineamientos de riesgo
- Evaluar la gestión del riesgo en la entidad e informar a la alta dirección

Información y comunicación

7 Efectuar el control de información y comunicación

- Obtener y generar información relevante y de calidad
- Comunicar internamente la información
- Comunicarse con los grupos de valor

Monitoreo y supervisión

8 Implementar actividades de monitoreo y supervisión

- Aplicar evaluaciones y autoevaluaciones
- Adelantar auditorías internas de gestión

Anexos

Anexo 1. Criterios diferenciales para la política de Gestión del Talento Humano
Ver archivo en Excel

Anexo 2. Criterios diferenciales para la política de Gestión del Servicio al Ciudadano
Ver archivo en word

Anexo 3. Criterios diferenciales para la política de Racionalización de Trámites
Ver archivo en word

Anexo 4. Criterios diferenciales para la política de Participación Ciudadana en la Gestión
Ver archivo en word

Anexo 5. Criterios diferenciales para la política de Gestión del Conocimiento
Ver archivo en word

Anexo 6. Criterios diferenciales para la política de Control Interno
Ver archivo en word

Referencias bibliográficas

Alcaldía Mayor de Bogotá (2012), Gestión del Conocimiento en la práctica de la administración distrital. Bogotá: Imprenta Nacional.

Arango, S. (2014). Metas grandes y ambiciosas que definen el futuro de su empresa. Cámara de Comercio de Medellín. Disponible en: http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/Presentaci%C3%B3n%20HBPE%20MEGA.pdf

Ayal, S., Gino, F., Barkan, R., Ariely, D. (2015) Three Principles to REVISE People's Unethical Behavior. Perspectives on Psychological Science. Vol 10, 738 – 891

Azlor, N. y Jonson, S. (1999). En: Benavides, Carlos y Quintana Cristina. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Madrid: Díaz de Santos y Asociación española para la calidad.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (S/f.) "Perfil del Proyecto Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública: EC-L1094". Washington, D.C.: BID.

------. (2006). "Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina". Washington, D.C.: BID.

------. (2008). "Report on the Civil Service in the Caribbean". En: M. Mateo Díaz y K. Echebarría (eds.), Diálogo Regional de Política. Washington, D.C.: BID.

------. (2012). "Estrategia de país del BID 2012-2014". Documento de Divulgación Simultánea, enero. Washington, D.C.: BID.

------. (2015). Construyendo Gobiernos Efectivos. Resúmenes ejecutivos de los informes nacionales: Colombia. Disponible en: https://publications.iadb.org/handle/11319/7015. Revisado el 22 de enero de 2016.

Banco Interamericano de Desarrollo BID y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. (2007). Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. Washington, D.C.

Benavides, Carlos y Quintana Cristina. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Madrid: Díaz de Santos y Asociación española para la calidad.

Bernal, César (2010). *Modelo Integral de Administración Basada en el Conocimiento*. Tesis doctoral para optar al título de Doctor en Administración de Negocios. California USA: Newport International University.

Bernal, C., Turriago, A. y Sierra, H. (2010). *Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial*. Revista Administer- Eafit 16.

Bersin, J. (2016). 'Design thinking' para transformar el día a día en aprendizaje. *Harvard Business Review*. Recuperado de: http://www.hbr.es/gesti-n-de-personas/160/design-thinking-para-transformar-el-d-d-en-aprendizaje

Boal, A. (1980). Teatro del oprimido 1. Teoría y práctica. Buenos Aires: Nueva

Bollinger, A. S. y Smit, R. (2001). *Magazine organizational knowledge as a strategic asset*. Journal of Knowledge Management, Vol, 11. No 3.

Canals P. (2002), *¿Quo Vadis, KM? La complejidad como nuevo paradigma para la gestión del conocimiento*. En: http://www.uoc.edu/in3/dt/20006/index.htmlCastells, Manuel. (2004). Internet y la sociedad en Red. En: http://www.uoc.es/web/cat/articles/castells/print.html.

Capability and Development Division, Public Sector Commission (2013). A guide to managing knowledge. Turning information into capability. State of Western Australia. Recuperado de: https://publicsector.wa.gov.au/document/knowledge-management-guide-managing-knowledge-turning-information-capability

Careaga, M., Sanabria P. y Caballero C. (2012). "¿Servidores públicos más profesionales e íntegros vía educación profesional? Retos y oportunidades en el caso de Colombia y la Universidad de los Andes", XVII Congreso Internacional del CLAD, 30 de octubre al 2 de noviembre de 2012, Cartagena de Indias, Colombia.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Caracas.

____. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO. (2013a). Gestión de riesgos Corporativos. Marco Integrado.

____. (2013b). Gestión de riesgos Corporativos. Control Interno - Marco Integrado. Anexos y Apéndices.

____ (2013c). Gestión de riesgos Corporativos. Marco Integrado. Resumen Ejecutivo

____ (2013d). Gestión de riesgos Corporativos. Marco Integrado. Herramientas ilustrativas para evaluar la efectividad de un Sistema de Control Interno.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social CONEVAL. (2013). La evaluación interna como un ejercicio para el rediseño y mejora de los programas sociales en el Distrito Federal - Alcances, retos y propuestas para su institucionalización. México. Descargado de: www.coneval.org.mx/.

Cortázar, J., Lafuente, M. & Sanginés. M. (2014). El fortalecimiento del servicio civil como pilar de las instituciones del sector público. En Velarde, J.C., Lafuente, M. & Sanguines., M. (Ed.), Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013) IDB Publicaciones.

Cortázar J., Lafuente, M & Sanginés, M. (Eds.) (2015) Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013). BID Publicaciones.

Cortázar, J., Lafuente, M., Longo, F. & Schuster, C. (2014). La agenda a futuro: estrategias y tareas clave para mejorar el servicio civil en América Latina. En Cortázar Velarde, J.C., Lafuente, M & Sanginés, M. (Eds.) Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013). IDB Publicaciones.

Cortázar J. (2011). Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile. Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 49. (Feb. 2011). Caracas.

Corte Constitucional (2013). Sentencia C-826 de 2013. Disponible en: http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2013/C-826-13.htm. Revisado el 25 de mayo de 2016.

Dalkir K. (2011). Knowledge Management in Theory and Practice, Second Edition. Recuperado de: https://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/sample/0262015080intro1.pdf

Davenport, Thomas (1994). Saving its Soul: Human Centered Information Management. Harvard Business Review, March-April, 1994.

___ (2015). *Whatever Happened to Knowledge Management?*. The Wall Street Journal. Junio 24 de 2015. http://blogs.wsj.com/cio/2015/06/24/whatever-happened-to-knowledge-management/

Davenport, T. y Prusak, L. (2000). Working Nowledge: How Organizations Manage Whath They Know. Boston: Harvard Business School Prees.

Del Moral, A; Pazos, J. Rodríguez, E., Rodríguez, A. y Suárez, S. (2007). *Gestión del conocimiento*. España: Thomson.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2002). Lineamientos Generales para la Administración del Talento humano al Servicio del Estado. Bogotá.

____ (2005). Planeación de los Recursos Humanos - Lineamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1449938074_a10ac401ef50e13ec6115298e49819a7.pdf

____ (2012). Metodología para la implementación del Modelo Integrado de planeación y Gestión. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1453841665_fda48d26f24a13b9a8a93d1b0c0cf0ec.pdf.

____. (2014). Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 2014. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2162.pdf/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd.

____ (2015a). Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaRedise%C3%B1oInstitucionalEntidadesPublicasOrdenTerritorial/9ec50872-cd62-4893-aead-dd858417567d

____ (2015b). Modelo Único de Gestión para la administración pública de Colombia. Informes Finales Contratos 076, 081 y 088. - Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites. Documento no publicado.

____ (2015c). Construcción de un índice sintético de desempeño institucional. Producto 2: Documento metodológico y conceptual. Dirección de Desarrollo Organizacional. Contrato 113 de 2015. Documento no publicado.

____ (2015d). Informe de Investigación de los Modelos de Gestión de la Calidad Internacionales y de los Sistemas de Acreditación en Colombia - Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites. Documento no publicado.

____ (2015e.) Informe de Investigación Modelos de Gestión y Control para el Estado Colombiano - Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites. Documento no publicado.

DEFRA (2008). (S/f.). 4Es Model. En Informe "Changing behaviour through policy making"

____ (2015f). Lineamientos Gestión de Proyectos en el Estado - Recomendaciones para una gestión efectiva de proyectos en el Estado acorde con las buenas prácticas existentes a nivel mundial. Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites. Documento no publicado.

____. (2015g). Guía para la Gestión de los Empleos de Naturaleza Gerencial. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaGestionEmpleosNaturalezaGerencial_Octubre2015.pdf/69012998-8f64-4634-8d81-e188dd35932e

Departamento Nacional de planeación DNP. (2010). Documento Conpes 3654 de 2010. Política de Rendición de Cuentas de la Rama Ejecutiva a los Ciudadanos.

____. (2013). Documento Conpes 3785 de 2013. Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano.

____. (2014). Guía Metodológica para el Seguimiento y la Evaluación a Políticas Públicas, Bogotá, D.C.

-------. (2014b) Documento Conpes Mejora Normativa: Análisis de Impacto

____. (2015). Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. Sistema de Entrega de la Política de Restitución de Tierras, Bogotá, D.C.

____. (2016). Documento Conpes 3854 de 2016. Política Nacional de Seguridad Digital.

____. (2018). Documento Conpes 3918 de 2018. Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia.

Downs, Anthony. (1957). An Economic Theory of Democracy. New York: Harper.

Deloitte Consulting. (2014). Tendencias Globales del Capital Humano 2014: Comprometiendo a la fuerza laboral del siglo XXI, Deloitte Consulting Press.

____. (2016). Tendencias Globales del Capital Humano 2016: La nueva organización: un diseño diferente, Deloitte Consulting Press.

Elster, J. (2007) Explaning Social Behaviour. Cambridge, England: Cambridge University Press

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). (2008). Gerencia de recursos físicos y financieros. Disponible en: http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3_gerencia_de_recursos_fis_y_fin.pdf

EUSKALIT. (2014). Modelo de Gestión Avanzada. Disponible en: http://www.euskalit.net/archivos/201602/modelo20152.pdf?0. Revisada el 8 de febrero de 2016.

Frost A. (2014). *A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors.* Enero 25, 2014. www.knowledge-management-tools.net

García, M., Rodríguez, J.C., Seligson, M. & Zechmeister, E. (2014) Cultura política de la democracia en Colombia, 2014. Dilemas de la democracia y desconfianza institucional en el marco del proceso de paz (informe lapop). Recuperado el 11 de Julio de 2016, en http://www.vanderbilt.edu/lapop/colombia/AB2014_Colombia_Country_Report_v21_revised_W_06042015.pdf

Garton, E. (2017). El rol vital de RRHH en cómo se gasta el tiempo, el talento y la energía. *Harvard Business Review,* 28 de febrero de 2017. Recuperado de: http://hbr.es/gesti-n-de-empresas/451/el-rol-vital-de-rrhh-en-c-mo-se-gasta-el-tiempo-el-talento-y-la-energ

Geertz, C. (1973) The Interpretation of cultures. New York: Basic Books.

Gilman, S. (2005) Ethics codes and codes of conduct as tools for promoting an ethical and professional public service: Comparative successes and lessons. Prepared for the World Bank Washington D.C.

Gobierno de España, Ministerio de la Presidencia - Agencia de Evaluación y Calidad. (2009). Guía de Evaluación Modelo EVAM. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora.

Grant, R. M. (1996). Toward Knowledge Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp.109-122.

Gutiérrez M. y Forero P. (2012). Estado del arte de las investigaciones en gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en el periodo 2000-2010 en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá.

Harter, J. y Adkins, A. (2016). Tres estrategias de los mejores jefes para estimular a su equipo. *Harvard Business Review*, 25 de agosto de 2016. Recuperado de:
http://www.hbr.es/gesti-n-de-personas/155/tres-estrategias-de-los-mejores-jefes-para-estimular-su-equipo

Iacovello, M. & Strazza, L. (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. En Cortázar Velarde, J, Lafuente, M. & Sanginés, M. (Eds.) Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013) IDB Publicaciones.

Iacoviello, M., Llano M. y Strazza L. (2012). "Fortalecimiento de la función directiva pública: exploración a partir de una selección de experiencias latinoamericanas y anglosajonas", Revista del CLAD Reforma y Democracia, 52 (febrero), Caracas, Venezuela.

Inglehart, R. (2001). Modernización y posmodernización. El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades. Madrid, CIS. (Ed. Orig. 1997).

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (2011). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO31000.

____ (2015a) Norma Técnica de Calidad ISO 9001:2015

____. (2015b) Norma Técnica de Gestión Ambiental ISO 14001:2015

____. (2015c) Norma Técnica de Calidad ISO 27001:2005

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2005). CEPAL - Serie Manuales N° 45: Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile.

____. (2011). CEPAL - Serie Manuales N° 69: planeación Estratégica e Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile.

Jiménez Asensio, R. (2015). Movilidad salarial horizontal y vertical en el sector público colombiano. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD.

____. (2016). Informe final de la asistencia técnica: Formulación de herramientas para la construcción de Códigos de Integridad y Buen Gobierno en las Entidades del Estado Colombiano. Bogotá, Colombia:

Kaufman, D., Kraay A. y Mastruzzi M. (2010). "The Worldwide Governance Indicators. Methodology and Analytical Issues." Documento de trabajo de investigación de políticas Núm. 5430. Washington, D.C.: Banco Mundial. Recuperado de: http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home

Klaus S., (2016) Insight Report, World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2015–2016,

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

Lipovetsky, G. (2002). La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo. Barcelona, Anagrama. (Ed. Orig. 1983).

Mockus, A. (2002). Convivencia como armonización de la ley, moral y cultura. Perspectivas, vol. XXXII, n° 1

Longo, F. e Iacovello, M. (2010). Metodología para el Diagnóstico de la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Longo, F. (2002). "Marco analítico para el diagnóstico de sistemas de servicio civil". Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

López, M. (2003). "Administración. Principios de Organización y Gestión Empresarial". Universidad Autónoma de Colombia, Bogotá, D.C.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas - Agencia Estatal de Evaluación de la Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. (2013). El Marco Común de Evaluación y Mejora de las Organizaciones Públicas por medio de la Evaluación CAF 2013. Madrid Tercera edición total revisada 2013.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (S/f.) Manual de Gobierno en Línea. Disponible en: http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-8013.html y

____. (2015a). Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información. Disponible en http://www.mintic.gov.co/gestionti/615/w3-propertyvalue-7275.html

____ (2015b) Generalidades del Marco de Referencia de AE para la gestión de TI. Disponible en: http://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/w3-propertyvalue-8114.html

____. (2016). Resolución 2405 de 25 de noviembre de 2016 "Por la cual se adopta el modelo del Sello de Excelencia Gobierno en línea y se conforma su Comité". Disponible en: http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-17464_recurso_12.pdf.

Medina F., y Guerra S. (2014). Estrategia transversal de Buen Gobierno. Línea Gestión del Conocimiento. Gestión del conocimiento, una herramienta para el fortalecimiento de la Función Pública en Colombia. Informe final. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá.

Mentzas G, y Apostolou D. (2004). *Leveraging knowledge assets in firms of the digital era*. hapter Proposal submitted to the book: Information Society or Information Economy? A combined perspective on the digital era. http://imu.ntua.gr/sites/default/files/biblio/Papers/knowledge-based-strategy-development-and-process-management-in-firms-of-the-digital-era.pdf

Newton, K. & Norris, P. (1999) Confidence in Public Institutions: Faith, Culture or Performance? Boston, Ma: Harvard Keneddy School.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1998). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la innovación*. México: Oxford.

Obea Research Group (2010). *La innovación abierta: más allá de la innovación tradicional. Mondragón Universitate*. En: http://www.emotools.com/static/upload/files/obeainnovabrt.pdf.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. (2000). Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries, recuperado de http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?lang=EN&sf1=identifiers&st1=9789264185197

____ . (2002). Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Entidad para la Cooperación y Desarrollo Económicos. París: OCDE.

____. (2007). "*Manual de Oslo. Tercera edición. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*", TRAGSA. En: http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual_de_Oslo%2005.pdf.

____. (2013). "Public Governance Review: Colombia. Implementing Good Governance. Assessment and Recommendations," 25 y 26 de abril, Centro de Conferencias de la OCDE, París, Francia.
____. (2014a) Colombia: La implementación del buen gobierno. Bogotá, Colombia: Publicaciones OCDE

____. (2014b). Estudios de la OCDE sobre gobernanza pública gestión de los recursos humanos en Colombia. Paris.

OCDE (2014-2016). Trust in Government. Directorate for Public Governance and Territorial. Recuperado el 11 de Julio de 2016, en http://www.oecd.org/gov/trust-in-government.htm.

____. (2016), Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017, Éditions OCDE, Paris.

____. (2017), Embracing Innovation in Government: Global Trends 2017.
Oszlak, O. (2009). La Profesionalización del Servicio Civil en América Latina: Impactos sobre el Proceso de Democratización - Proyecto OEA-PNUD La Democracia de ciudadanía: una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina.

Organización de las Naciones Unidas ONU. (2000) Promoting Ethics in the Public Service. New York

Peluffo A. y Catalán E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público Serie Manuales 22, ILPES, Chile.

Pérez, S. y Vázquez, C. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 8, No 6, pp. 177- 197. London University Prees.

Pérez, Z. (2000). *Un enfoque sobre la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la calidad* [en línea]. Disponible en: http//www.gestiopolis.com/canales7gerencial/articulos/70/gesconpescal.htm.

Prahalad, C. y Hamel, G. (1995). The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review*, num. 68, pp. 79-91.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2008). Desarrollo de Capacidades. Nota de Práctica. Disponible en: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/SP_Nota%20de%20Practica_Desarrollo%20de%20Capacidades.pdf. Revisado el 9 de junio de 2016.

____. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Recuperado de: http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf

Quinn, J., Anderson, P. y Finkelstein, S. (2003). *La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores*. Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Bilbao: Ediciones Deusto.

Ramió, C. (1999). Teoría de la Organización y Administración Pública. *Universitat Pompeu Fabra*. Madrid. Disponible en: http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-TeoriA-de-la-Organizacion.pdf

____. (2014). *Management* avanzado (pero fácil y breve) para directivos públicos. GIGAPP Estudios/*Working Papers* Programa de Doctorado en Gobierno y Administración y Pública. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset ISSN: 2174-9515.

Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A., Astudillo, M. y Estrada, S., (2015). Documento de recomendaciones. Para servir mejor al país: ¿cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas? En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. No. 18. Marzo 2015. Bogotá, D. C.: DAFP, ESAP, Colciencias. http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/gestiontalentohumano

Sanabria, P., Compilador, (2016). De la recomendación a la acción: ¿cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano? En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. Función Pública, ESAP, Colciencias. http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/gestiontalentohumano

Sanguinetti, P., Brassiolo, P., Ortega, D., Álvarez, F., Quintero, L., Berniell, L., Maris, L. (2015). RED 2015: Un Estado más efectivo. Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas. Bogotá: CAF. Recuperado de: http://scioteca.caf.com/handle/123456789/755

Secretariado PEFA. (2016). Marco de referencia para la evaluación de la gestión de las finanzas públicas. Disponible en: https://pefa.org/sites/default/files/PEFA%20Framework_Spanish.pdf. Revisado el 7 de julio de 2016.

Seppala, E. (2016). Las tres cosas que más motivan a los empleados (de verdad). *Harvard Business Review,* 26 de mayo de 2016. Recuperado de: http://hbr.es/gesti%C3%B3n-de-personas/46/las-tres-cosas-que-m%C3%A1s-motivan-los-empleados-de-verdad

Spiegler, I. (2000) "Knowledge Management: A New Idea Or a Recycled Concept?," *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 3, Article 14. http://aisel.aisnet.org/cais/vol3/iss1/14

Strazza, L. (2014). Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Colombia. Banco Interamericano de Desarrollo.

Stewart, T.A. (1997). *"Intellectual capital. The new wealth of organizations".* Nicolas Brealey. Publishing. London.

The Global Economy. (2016). Ranking de países con datos de fuentes oficiales. Banco Mundial (govindicators.com). Recuperado de: http://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/

Villoira, M. & Izquierdo, A. (2016) Ética Pública y Buen Gobierno. Regenerando la Democracia y luchando contra la corrupción desde el servicio público. Madrid, España: Tecnos.

Wills, L. & Pérez-Linán, A. (2005) La evolución de los regímenes políticos y el sistema electoral en Latinoamérica, 1903-2004. Revista Colección 16, 47-82.

UNESCO. (2015). *Replantear la educación ¿hacia un bien común mundial?* Francia.