

Manual Operativo

Sistema de Gestión

mipg

modelo integrado
de planeación
y gestión

- DOCUMENTO OFICIAL -

CONSEJO PARA LA GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

 PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

 FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública

 MINHACIENDA

 MINTIC

 DNP
Departamento Nacional de Planeación

 DANE
Para una Nación

 CONTADURÍA
General de la Nación

 Colombia Compra Eficiente

 Agencia Nacional de Defensa
Jefes del Estado

 ARCHIVO
GENERAL
DE LA NACIÓN
COLOMBIA

Bogotá, octubre 13 de 2017

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Alfonso Prada Gil
Secretario General de la Presidencia de la República

Gabriel Cifuentes Ghidini
Secretario de Transparencia

Juan Carlos Restrepo Piedrahita
**Consejero Presidencial de Seguridad y Coordinador Nacional de Seguridad Digital
Presidencia de la República**

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

David Luna Sánchez
Ministro

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

Mauricio Cárdenas Santamaría
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

Ana Paulina Sabbagh
Albert Fredy Cuesta Gómez
Martha Ligia Ortega Santamaría
Martha Liliana Sánchez Lozano
Yudy Novoa

Presidencia de la República

Elizabeth Blandón Bermúdez
Mauricio Solano Calderón
Juan Carlos Noriega Silva
Paola Thiriat

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

María del Pilar Florido
Liliana Maria Rodriguez
Arcesio Valenzuela Ordoñez
David Fernando Morales
Fernando Castro Coral
Sergio Esteban Varela Guzmán
Fernando José Velásquez Ávila

Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Felipe Castro Pachón
Luz Patricia Cano
Iván Antonio Mantilla Gaviria
Rosa Valentina Acero
Alejandro Torres Perico
Sandra Fernanda Poveda Ávila

Departamento Nacional de Planeación

Fernando Medina
María del Pilar García González
Francisco Alonso Camargo Salas
Claudia Patricia Hernández León
Alejandro Becker Rojas
Fernando Augusto Segura Restrepo
Diego Alejandro Beltrán

Equipo Directivo Función Pública

Dolly Amaya Caballero
Sergio Blanco Soler
Diana María Caldas Gualteros
Laura Córdoba
Myriam Cubillos
Jaime Orlando Delgado
Manuel Fernández Ochoa
Arlington Fonseca Lemus
Miguel González
Camilo Gómez
Giovanni Guatibonza
Monguí Gutiérrez
Mónica Liliana Herrera Medina

Luz Andrea Jaramillo
César Andrés Marín
Alexander Márquez Ríos
Andrés Méndez Jiménez
Yenny Paola Mendoza
Lina María Moncaleano Cuéllar
Sebastián Peña
Elsa Yanuba Quiñones Serrano
Eva Mercedes Rojas Valdés
Susan Simoneth Suárez
Lina María Vásquez
Ginna Zabransky
Equipo Técnico Función Pública

Ana Paola Gómez
Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Jorge Varela
Contaduría General de la Nación

Julio Felipe Fajardo
Santiago Ospina
Nicolás Penagos Forero
Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

María del Pilar Corredor
Juan Hernández
Iván Morales Celis
Agencia Nacional de Defensa Jurídica

Clara Beltrán
Ángela Marcela Camacho
Liliana Mayorga Tovar
Damaris Sánchez
Juan Manuel Morales
Archivo General de la Nación

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido.....	4
I. Conceptos generales de MIPG.....	7
II. Implementación de MIPG.....	13
III. Dimensiones Operativas de MIPG	19
1ª. Dimensión: Talento Humano	19
1.2.1 Política de Gestión Estratégica del Talento Humano	20
1.2.2 Política de Integridad	25
2ª. Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación.....	28
2.2.1 Política de Planeación institucional	30
2.2.2 Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	35
3ª. Dimensión: Gestión con Valores para Resultados	38
3.2.1 De la ventanilla hacia adentro	39
3.2.2 Relación Estado Ciudadano	51
3.2.3 Otros aspectos a tener en cuenta en la gestión de las entidades	57
4ª. Dimensión: Evaluación de Resultados	60
4.2.1. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	61
4.2.2. Evaluación de indicadores y metas de gobierno de entidades nacionales	63
4.2.3 Evaluación y seguimiento a los planes de desarrollo territorial -PDT	64
5ª Dimensión: Información y Comunicación	66
5.2.1 Recomendaciones para una adecuada gestión de la información y comunicación	67
5.2.2. Política de Gestión Documental	68
5.2.3 Política de Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.....	70
6ª Dimensión: Gestión del Conocimiento y la Innovación	74
6.1 Alcance de esta Dimensión	74
6.2 Aspectos mínimos para la implementación	75
6.3 Atributos de calidad a tener en cuenta en la dimensión	76
7ª. Dimensión: Control Interno.....	77
7.1 Alcance de esta Dimensión	77
7.2 Aspectos mínimos para la implementación	78
7.3 Atributos de calidad a tener en la Dimensión	90
Referencias bibliográficas	91

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, 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 comunidad, razón de ser del servicio público.

Por tal motivo es que, 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 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 16 Políticas de Gestión y Desempeño lideradas por 10 entidades.

MIPG es un marco de referencia diseñado para que las entidades ejecuten y hagan seguimiento a su gestión para el beneficio del ciudadano. No pretende generar nuevos requerimientos, sino facilitar la gestión integral de las organizaciones a través de 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, en últimas, mejorar la capacidad del Estado para cumplirle a la ciudadanía. Fortalecer MIPG, en el largo plazo, 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, más 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, creyendo que les hace un favor, ahoga a los municipios con las mismas políticas y 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 hacerles seguimiento y ofrecerles ayuda en los frentes que realmente 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 el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG, el cual 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 tenemos todos los servidores públicos con nuestros conciudadanos. Si todos nos comprometemos a que el Estado invierta menos recursos en su gestión interna superando los estándares de eficiencia, dedicaremos más esfuerzos a satisfacer las solicitudes de la ciudadanía. En últimas, y 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 seguimos mejorando en esta materia, cada peso de nuestros impuestos producirá un retorno más valioso para todos. Esa es nuestra apuesta.

I. Conceptos generales de MIPG¹

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 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

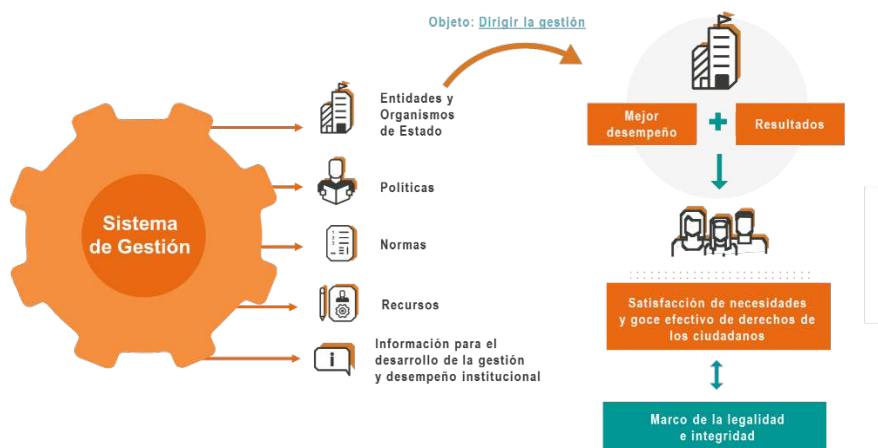


Fuente: Función Pública, 2017

¿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

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 microsítio del modelo: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg/index.html>

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 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; el 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 las 10 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. Departamento Administrativo de la Presidencia de la República
4. Departamento Nacional de Planeación
5. Departamento Administrativo Nacional de Estadística
6. Departamento Administrativo de la Función Pública
7. Archivo General de la Nación
8. Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente
9. Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado
10. 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.

Este 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.

Por 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, cuando 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 Decreto 1499 de 2017.

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



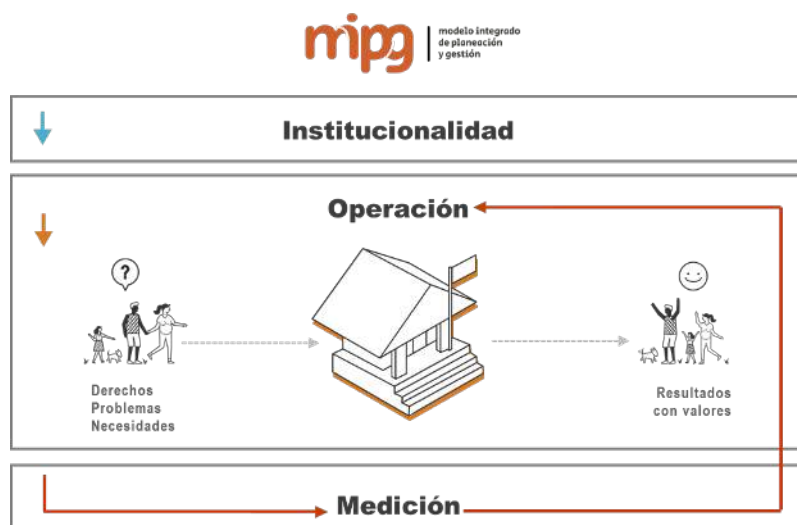
Fuente: Función Pública, 2017

- ✓ 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.
- ✓ 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).
- ✓ Cuando las entidades entregan resultados que respondan y satisfagan las necesidades y demandas de los ciudadanos, se genera valor público.

¿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 correspondiente

 **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.

¿Cuál es el Campo de Aplicación de MIPG?

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión se aplica a las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional, que lo actualizarán y a las entidades del orden territorial que lo implementarán por primera vez y para las cuales se determinarán criterios diferenciales.

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 científicos².

² En los términos previstos en la Ley 87 de 1993

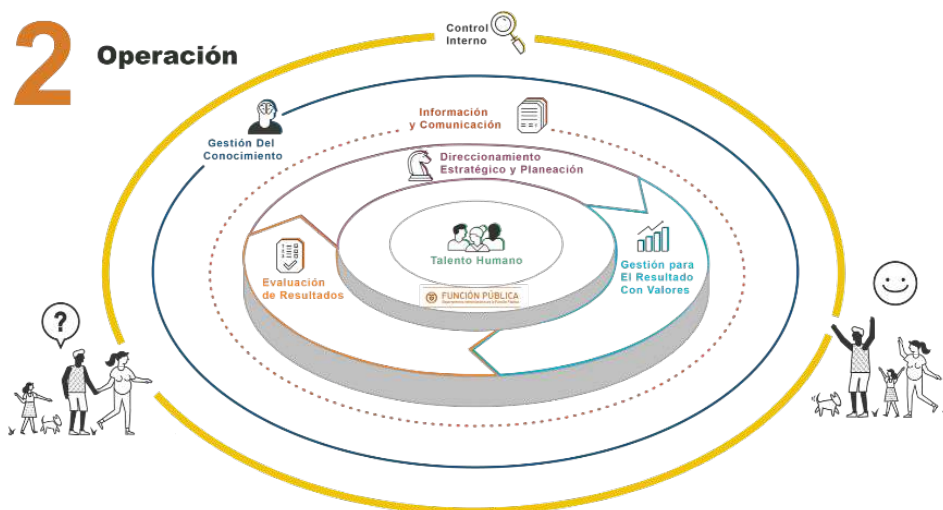
¿En qué consiste la Operación de MIPG?

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, esto es una gestión y un desempeño institucional que generan valor público.

MIPG opera a través de la puesta en marcha de siete (7) dimensiones, entre las cuales se encuentra el Talento Humano como corazón del Modelo; MIPG incorpora el ciclo de gestión PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) y, adicionalmente, incluye elementos propios de una gestión pública moderna y democrática: la información, la comunicación, y la gestión del conocimiento y la innovación. El Control Interno se integra, a través del MECl, como una de las dimensiones del Modelo, constituyéndose en el factor fundamental para garantizar de manera razonable el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Estas dimensiones se entienden como el conjunto de políticas, prácticas, herramientas o instrumentos con un propósito común, que puestas en marcha de manera articulada e intercomunicada, permitirán que MIPG logre sus objetivos, y son las siguientes:

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



Fuente: Función Pública, 2017

Corazón de MIPG: **Primera Dimensión Talento Humano**

Planear: **Segunda Dimensión Dirección Estratégica y Planeación**

Hacer: **Tercera Dimensión Gestión con Valores para el Resultado**

Verificar y actuar: **Cuarta Dimensión Evaluación para el Resultado y Quinta Dimensión Control Interno**

Dimensiones transversales: **Sexta Dimensión Información y Comunicación y Séptima Dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación.**

Siendo los motores de MIPG, los principios de **Integridad** y la **Legalidad**.

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

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

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 (i) el reconocimiento de la ciudadanía, respondiendo activa y efectivamente a sus derechos y deberes, (ii) la certeza de que las entidades administran con integridad los recursos públicos, es decir, aquellos que aportamos todos los colombianos y colombianas y sin los cuales no se podrían garantizar efectivamente a los derechos ni resolver las necesidades y problemáticas de la ciudadanía, (iii) 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 la sociedad por las acciones y resultados alcanzados.

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. Es necesaria la experimentación, la prueba y el error constante para aprender nuevos procesos y generar resultados diferentes. La estrategia de Cambio Cultural, como eje transversal a MIPG propone 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)³.

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.

Los retos del postconflicto implican grandes desafíos para los servidores públicos, quienes tienen un llamado histórico en esta oportunidad única para aportar a la construcción de una paz sostenible. Pensar en un país en paz, distinto al que hemos conocido la inmensa mayoría de los colombianos, implica pensar también en la necesidad de que las personas asuman formas distintas de hacer las cosas. Esto es especialmente cierto

³ Achieving Culture Change: A Policy Framework

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

La construcción de paz implica un cambio cultural en los servidores públicos, basado en comportamientos íntegros y coherentes que reflejen en el compromiso y el orgullo de servirle al país. Un cambio de este tipo es un factor importante para mejorar la confianza de los ciudadanos en el Estado, lo cual es imprescindible para que las entidades públicas puedan tomar decisiones e implementar las políticas pactadas con mayor legitimidad y eficiencia.

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.

Fortalecimiento de capacidades estatales para la construcción de paz

MIPG será, igualmente, una herramienta fundamental para asumir el reto de la construcción de la paz. Por muchos años el país vivió sumido en el círculo vicioso que relacionaba baja capacidad estatal con presencia de actores ilegales. Terminado el conflicto armado, la apuesta debe ser el fortalecimiento institucional en todo el territorio como garantía de no repetición. De ahí la importancia de avanzar en el fortalecimiento de capacidades estatales que conduzca a un mejor relacionamiento interinstitucional y entre los diferentes niveles de gobierno y al cierre de brechas en el desempeño institucional de las entidades públicas.

El eje central de la construcción de la paz, como lo establece el Acuerdo firmado por el Gobierno colombiano y la guerrilla de las FARC en el Teatro Colón el 24 de noviembre del año 2016, reside en “impulsar la presencia y la acción eficaz del Estado en todo el territorio nacional, en especial en múltiples regiones doblegadas hoy por el abandono y la carencia de una función pública eficaz”. Todas las medidas que se pongan en marcha en el transcurso de la implementación deben promover, por tanto, “el fortalecimiento de capacidades de gestión de los departamentos, municipios y demás entidades territoriales y la articulación de las de las autoridades nacionales, departamentales y municipales para garantizar que actúen de manera integral, coordinada y ordenada en los territorios”⁴. MIPG se inscribe en esta apuesta por consolidar una función pública eficaz que posibilite la garantía de derechos de todos los colombianos y permita avanzar en la transición institucional que requiere el Estado colombiano para construir una paz estable y duradera.

Entidades nacionales

1. Actualización de la Institucionalidad de MIPG

En **todas las entidades**, de acuerdo con lo previsto en el Decreto 1499 de 2017, se deberá actualizar el acto administrativo mediante el cual se integra el Comité Institucional de Desarrollo Administrativo, cambiar su denominación por Comité Institucional de Gestión y Desempeño y tener en cuenta que este Comité debe cumplir las siguientes funciones:

1. Aprobar y hacer seguimiento, por lo menos una vez cada tres meses, a las acciones y estrategias adoptadas para la operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG.
2. Articular los esfuerzos institucionales, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación, sostenibilidad y mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG.

⁴ Mesa de Conversaciones, *Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera*, 2016.

3. Proponer al Comité Sectorial de Gestión y el Desempeño Institucional, iniciativas que contribuyan al mejoramiento en la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.
4. Presentar los informes que el Comité Sectorial de Gestión y el Desempeño Institucional y los organismos de control requieran sobre la gestión y el desempeño de la entidad.
5. Adelantar y promover acciones permanentes de autodiagnóstico para facilitar la valoración interna de la gestión.
6. Asegurar la implementación y desarrollo de las políticas de gestión y directrices en materia de seguridad digital y de la información.
7. Las demás que tengan relación directa con la implementación, desarrollo y evaluación del Modelo.

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) deberán revisar y proponer la actualización del acto administrativo mediante el cual se integra el hoy Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo, de acuerdo con lo previsto en el Decreto 1499 de 2017, teniendo en cuenta que este Comité Sectorial de Gestión y Desempeño debe cumplir las siguientes funciones:

1. Dirigir y orientar la planeación estratégica del sector.
2. Dirigir y articular a las entidades del sector administrativo en la implementación, desarrollo y evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG.
3. Hacer seguimiento a la gestión y desempeño del sector y proponer estrategias para el logro de los resultados, por lo menos una vez cada semestre.
4. Hacer seguimiento, por lo menos una vez cada semestre, a las acciones y estrategias sectoriales adoptadas: para la operación y evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, y proponer los correctivos necesarios.
5. Dirigir y articular a las entidades del sector administrativo en la operación de las políticas de gestión y desempeño y de las directrices impartidas por la Presidencia de la República y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en materia de Gobierno y Seguridad Digital.
6. Las demás que tengan relación directa con la implementación, operación, desarrollo y evaluación del Modelo en su integridad, en el respectivo sector.

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.

2. Identificación de la Línea Base de MIPG

Evaluar a través de FURAG II, en una primera medición, bajo los lineamientos e instrumentos establecidos por las entidades líderes de política, con el fin de identificar la Línea Base. Como se mencionó anteriormente, dado que varios de los lineamientos, políticas, estrategias y herramientas de esta segunda versión del Modelo, se vienen trabajando desde los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad (MIPG 2012) y el MECI, los avances que las organizaciones pueden demostrar en materia de gestión y desempeño, son el insumo para la identificación de esta Línea Base.

El FURAG II consolidará en un solo instrumento la evaluación de todas las dimensiones del Modelo, incluida la correspondiente al Control Interno, y estará disponible en el micrositio de MIPG ya mencionado y se habilitará para su diligenciamiento, en las fechas previstas para tal fin.

3. Adecuaciones y ajustes para la completa y adecuada implementación de MIPG

Tomando como referencia la línea base, 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.

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.

4. Autodiagnóstico

Como complemento a los resultados de FURAG II es recomendable que la entidad aplique la herramienta de autodiagnóstico recomendada 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 MIPG⁵.

Es importante anotar que para la consolidación de MIPG como el Modelo de Gestión y Desempeño en el ámbito público es clave que las organizaciones pongan en marcha sus adecuaciones o ajustes; Función Pública y demás entidades líderes de política acompañarán, monitorearán y evaluarán los avances en la implementación en el conjunto de entidades públicas.

El producto de esta etapa se verá reflejado en los informes periódicos realizados a través de las mediciones de FURAG II.

Entidades territoriales

1. Crear la Institucionalidad de MIPG

⁵ Esta herramienta podrá ser utilizada de manera permanente y en el momento en que la entidad lo considere pertinente.

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 cumplirán las siguientes funciones:

1. Orientar la implementación, operación, seguimiento y evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el departamento, distrito o municipio y sus entidades descentralizadas.
2. Articular los esfuerzos institucionales, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación y desarrollo del Modelo, en el respectivo departamento, distrito o municipio.
3. Impulsar mecanismos de articulación administrativa entre las entidades del respectivo departamento, distrito o municipio para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
4. Presentar los informes que el Gobierno Nacional y los organismos de control requieran sobre la gestión y el desempeño en el respectivo departamento, distrito o municipio.
5. Dirigir y articular a las entidades del departamento, distrito o municipio en la implementación y operación de las políticas de gestión y desempeño y de las directrices impartidas por la Presidencia de la República y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en materia de Gobierno y Seguridad Digital.
6. Las demás que tengan relación directa con la implementación, operación, desarrollo y evaluación del Modelo en su integridad, en la respectiva jurisdicción.

Así mismo integrar en todas las entidades del nivel central y descentralizado, el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y, de acuerdo con lo previsto en el Decreto 1499 de 2017, tener en cuenta que este Comité debe cumplir las siguientes funciones:

1. Aprobar y hacer seguimiento, por lo menos una vez cada tres meses, a las acciones y estrategias adoptadas para la operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG.
2. Articular los esfuerzos institucionales, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación, sostenibilidad y mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG.
3. Proponer al Comité Departamental, Distrital o Municipal de Gestión y el Desempeño Institucional, iniciativas que contribuyan al mejoramiento en la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG.
4. Presentar los informes que el Comité Departamental, Distrital o Municipal de Gestión y el Desempeño Institucional y los organismos de control requieran sobre la gestión y el desempeño de la entidad.
5. Adelantar y promover acciones permanentes de autodiagnóstico para facilitar la valoración interna de la gestión.
6. Asegurar la implementación y desarrollo de las políticas de gestión y directrices en materia de seguridad digital y de la información.
7. Las demás que tengan relación directa con la implementación, desarrollo y evaluación del Modelo.

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.

2. Identificación de la Línea Base de MIPG

Evaluar a través de FURAG II, en una primera medición, bajo los lineamientos e instrumentos establecidos por las entidades líderes de política, con el fin de identificar la Línea Base. Como se mencionó anteriormente, dado que varios de los lineamientos, políticas, estrategias y herramientas de esta segunda versión del Modelo,

se vienen trabajando en algunas entidades territoriales desde los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad (MIPG 2012) y el MECI, los avances que las organizaciones pueden demostrar en materia de gestión y desempeño, son el insumo para la identificación de esta Línea Base.

El FURAG II consolidará en un solo instrumento la evaluación de todas las dimensiones del Modelo, incluida la correspondiente al Control Interno, y estará disponible en el micrositio de MIPG ya mencionado y se habilitará para su diligenciamiento, en las fechas previstas para tal fin.

3. Adecuaciones y ajustes para la completa y adecuada implementación de MIPG

Tomando como referencia la línea base, 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.

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.

Los resultados de la identificación de la Línea Base servirán de insumo para que los líderes de política determinen los criterios diferenciales y los mecanismos para el cierre de brechas en las entidades territoriales.

4. Autodiagnóstico

Como complemento a los resultados de FURAG II es recomendable que la entidad aplique la herramienta de autodiagnóstico recomendada 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 MIPG⁶.

Es importante anotar que para la consolidación de MIPG como el Modelo de Gestión y Desempeño en el ámbito público es clave que las organizaciones pongan en marcha sus adecuaciones o ajustes; Función Pública y demás entidades líderes de política, acompañarán, monitorearán y evaluarán los avances en la implementación en el conjunto de entidades públicas.

El producto de esta etapa, se verá reflejado en los informes periódicos realizados a través de las mediciones de FURAG II.

⁶ Esta herramienta podrá ser utilizada de manera permanente y en el momento en que la entidad lo considere pertinente

III. Dimensiones Operativas de MIPG

MIPG parte de una visión multidimensional de la gestión organizacional, por tanto incluye una serie de dimensiones que, agrupan a su vez, políticas, prácticas, herramientas o instrumentos con un propósito común, y que, puestas en marcha de manera articulada e intercomunicada, permitirán que el Modelo opere eficaz y eficientemente.

A continuación se describirán las 7 dimensiones de MIPG, su alcance, políticas que involucra, requisitos mínimos para su actualización o implementación y los atributos de calidad.

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

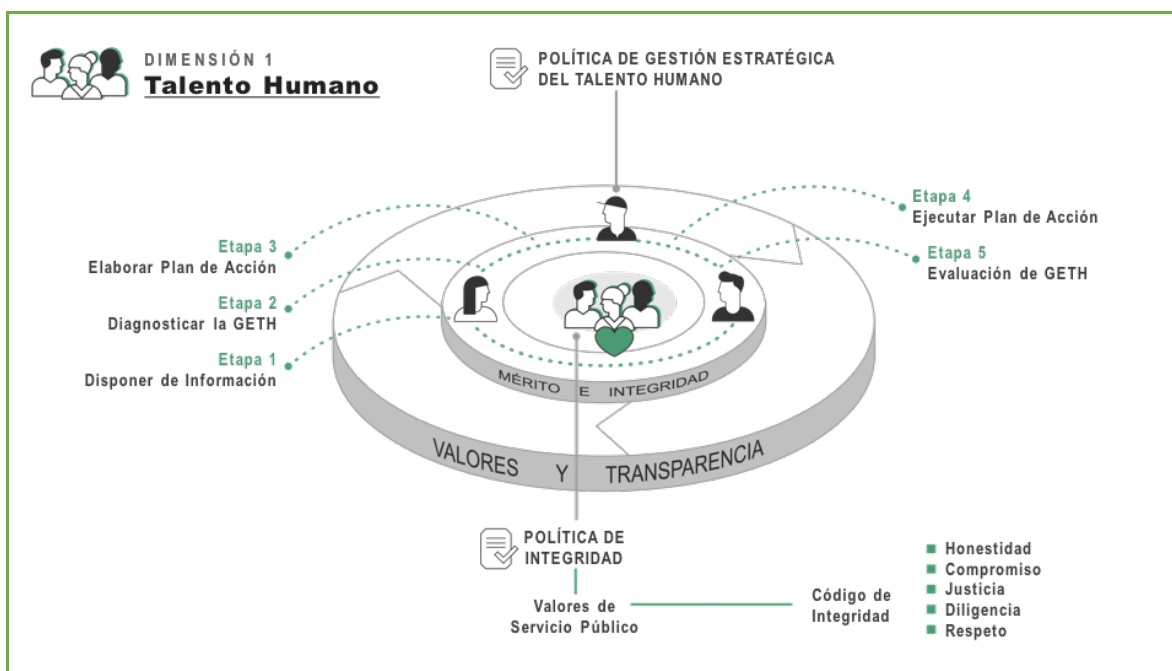
En esta sección se aborda la primera dimensión de MIPG -Talento Humano- cuyo propósito es ofrecerle a una entidad pública, una gobernación o una alcaldía las herramientas para gestionar adecuadamente el ciclo del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro) de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, definidas en el marco de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, las normas que les rigen en materia de personal, la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación como principal mecanismo para resolver las controversias laborales, y promoviendo la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos.

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

- Gestión Estratégica del Talento Humano
- Integridad

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

Gráfico 6. Primera Dimensión: Talento Humano



Fuente: Función Pública, 2017

1.2 Aspectos mínimos para la implementación

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 las áreas de personal o quienes hagan sus veces puedan ejercer un rol estratégico en el desempeño de la organización, por lo cual requieren del apoyo y compromiso de la alta dirección.

Para ello, es útil que las entidades desarrollen las siguientes cinco etapas que se describen a continuación y que llevarán a implementar una Gestión Estratégica del Talento Humano eficaz y efectiva:

✓ Disponer de información

Contar con la información oportuna y actualizada permitirá tener insumos confiables para realizar una gestión que realmente tenga un impacto en la productividad de los servidores y, por ende, en el bienestar de los ciudadanos. Es fundamental disponer de la mayor cantidad de información posible sobre la entidad y de su talento humano:

- Marco normativo, objetivo, misión, entorno, metas estratégicas, proyectos, entre otros, información que se obtiene en desarrollo de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación
- Régimen laboral
- 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, manuales de funciones, naturaleza de los empleos, vacantes, entre otros

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

Un paso fundamental para emprender acciones orientadas a fortalecer el liderazgo y el talento humano, es levantar un diagnóstico del estado en el que se encuentra la gestión estratégica del talento humano en la entidad. Para ello, se utilizará una de las herramientas fundamentales de la política: la Matriz de GETH, incorporada en el instrumento de autodiagnóstico de MIPG, que contiene un inventario de los requisitos que el área responsable debe cumplir para ajustarse a los lineamientos de la política. Con base en las variables allí contenidas, la entidad identifica las fortalezas y los aspectos a mejorar en la GETH.

Cuando una entidad diligencie la mencionada matriz, obtendrá una calificación que le permitirá ubicarse en alguno de los tres niveles de madurez de la GETH:

- Básico Operativo: primer nivel, implica que se cumplen los requisitos básicos de la política o inclusive que aún se requiere gestión para cubrir estos requisitos
- De Transformación: segundo 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
- De Consolidación: tercer nivel, significa 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

✓ **Elaborar el Plan de Acción**

Una vez identificado el nivel de madurez en el que se ubica la entidad, se debe diseñar un plan de acción que le permita avanzar en la Gestión Estratégica del Talento Humano. Para esta etapa se ha diseñado un instrumento asociado a la Matriz GETH denominado “Formato Plan de Acción”. En este formato se describen una serie de pasos para que las entidades, con base en el análisis de los resultados del diagnóstico, establezcan los aspectos sobre los que van a priorizar la gestión para lograr acceder 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. Como se señala en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, las acciones a que hace referencia el presente acápite harán parte del Plan de Acción Institucional.

✓ **Implementar el Plan de Acción**

Esta etapa consiste en la implementación del plan de acción para obtener un impacto en la GETH. El propósito es adelantar acciones que conduzcan al fortalecimiento de aquellos aspectos, en el ciclo del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), que resultaron con bajo puntaje en el diagnóstico, 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, de acuerdo con la dimensión del Gestión del Conocimiento e Innovación

La política de Gestión Estratégica del Talento Humano incluye Rutas de Creación de Valor para enmarcar las acciones previstas en el Plan de Acción, entendidas como agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces para la GETH. Se puede plantear que una entidad que implemente acciones efectivas en todas estas Rutas habrá estructurado un proceso eficaz y efectivo de Gestión Estratégica del Talento Humano. 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 trabajador se sienta satisfecho. Por esto es necesario que desde lo institucional se genere conciencia sobre la importancia de la satisfacción de los empleados.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas, algunas obligatorias y otras que se desarrollarán de acuerdo con la capacidad de cada entidad: seguridad y salud en el trabajo, clima organizacional, bienestar, promoción y prevención de la salud, Programa “Entorno laboral saludable”, teletrabajo, ambiente físico, plan de bienestar, incentivos, Programa “Servimos”, horarios flexibles, inducción y reintroducción, movilidad, 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. Para fortalecer el liderazgo, se deben propiciar espacios de desarrollo y crecimiento.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas, algunas obligatorias y otras que se desarrollarán de acuerdo con la capacidad de cada entidad: capacitación, gerencia pública, desarrollo de competencias gerenciales, acuerdos de gestión, trabajo en equipo, integridad, clima laboral, inducción y reintroducción, valores, cultura organizacional, estilo de dirección, comunicación e integración.

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

Como ya se ha mencionado, el cambio cultural debe ser un objetivo permanente en las entidades públicas, enfocado en el desarrollo y bienestar de los servidores públicos de manera que paulatinamente se vaya avanzando hacia la generación de convicciones en las personas y hacia la creación de mecanismos innovadores que permitan la satisfacción de los ciudadanos. La cultura no puede dejar de centrarse en valores ni en la orientación a resultados, pero 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, algunas obligatorias y otras que se desarrollarán de acuerdo con la capacidad de cada entidad: capacitación, bienestar, incentivos, inducción y reintroducción, cultura organizacional, integridad, rendición de cuentas, 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 claramente 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, algunas obligatorias y otras que se desarrollarán de acuerdo con la capacidad de cada entidad: 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, aunado a la tecnología, tomar decisiones en tiempo real y diseñar estrategias que permitan impactar su desarrollo, crecimiento y bienestar, obteniendo mejores 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, SIGEP*.

✓ Evaluar la Gestión

El responsable de talento humano deberá establecer mecanismos para hacer el seguimiento de las actividades implementadas en el Plan de Acción y verificar que se cumplan adecuadamente. 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 Plan de Acción, como herramienta para priorizar y enfocar la gestión, y el FURAG como instrumento de evaluación de la eficacia de la política.

- ✖ Función Pública ofrece una serie de cartillas, disponibles en: <https://www.funcionpublica.gov.co/guias>
 - Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el desarrollo de competencias
http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-05-30_Plan_nacional_formaci%C3%B3n_y_capacitacion2017.pdf/093d3b34-990c-410e-9710-e93bff210eeb
 - Sistema de Estímulos, orientaciones metodológicas 2012
<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1590.pdf/c820d4f2-21f9-4a7b-be3e-9af7b498459c>
 - Readaptación laboral, lineamientos de política y guía de ejecución versión 2015
http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/readaptacion_laboral_lineamientos_de_politica_guia_ejecucion.pdf
 - Guía prima técnica de empleados públicos versión 3
http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaPrimaTecnicaEmpleadosPublicosV3_2015.pdf/9c6c2d75-c67f-4f68-9e1a-81faf9032fdc
 - Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales
http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaEstablecerModificarManualFuncionesYCompetenciasLaborales_ActualizadaSeptiembre2015/fe0e4657-1e36-4715-8d8d-3fceb57e34a
 - Régimen prestacional y salarial de empleados del sector público
<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1597.pdf/5d5467d0-a6bc-4500-9548-9c19369c1611>
 - Régimen prestacional y salarial de los empleados públicos del orden territorial
http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1449935673_866190dcfd3097275c8eb1a13636711c.pdf
 - Inhabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos
http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1449935495_52ae4111de9fdc6e64acaea160cbb58c.pdf
 - Empleo, situaciones administrativas, jornada laboral y retiro de empleados del sector público
<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/374.pdf/1ebc4dec-9170-4e24-9188-fa0d475b206e>
 - Matriz de GETH y Formato de Plan de Acción
http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1491995170_7f20b0dd0b61a133081cae589ba2bc34.pdf
- ✖ Guía para la Gestión de Empleos de Naturaleza Gerencial:
https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaGestionEmpleosNaturalezaGerencial_Octubre2015.pdf/69012998-8f64-4634-8d81-e188dd35932e
- ✖ Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos - Acuerdos de Gestión:
http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Guia_metodologia_para_la_gestion_del_rendimiento_de_los_gerentes_publicos_2.pdf/2cd4a422-f940-4b21-aa83-a9108b87310b

✓ Diálogo social y concertación

El jefe de la entidad u organismo deberá establecer mecanismos para garantizar el ejercicio de la negociación colectiva como un medio para regular las condiciones de trabajo mediante la concertación voluntaria, la defensa de los intereses comunes entre las partes y la garantía de los derechos sindicales, cuyo proceso está regulado en las Leyes 411 de 1997 y 524 de 1999, mediante las cuales se ratificaron los Convenios 151 y 154 de la OIT, y en el Decreto 1072 de 2015, en el cual se establecieron las instancias administrativas para viabilizar la discusión y análisis de las peticiones de las organizaciones sindicales, los términos para la discusión y las reglas de la negociación, entre las cuales están el respeto a las competencias constitucionales y legales atribuidas a las entidades y autoridades públicas, el respeto al presupuesto público o principio de previsión y provisión presupuestal, una sola mesa de negociación y un solo acuerdo colectivo por entidad o autoridad pública.

Es importante resaltar que la negociación no es plena, por cuanto la decisión en última instancia le compete adoptarla al Gobierno nacional o territorial, al Congreso o a las asambleas y concejos. Además, el ejercicio del derecho de concertación debe armonizarse con las restricciones propias de su condición de empleados públicos (vinculación legal y reglamentaria), es decir, que si bien pueden buscar la concertación, también opera la decisión unilateral del Estado en cuanto a salarios y condiciones laborales. No obstante, en el seno de la negociación, se pueden buscar fórmulas que concilien los intereses de las partes dentro de los límites impuestos por la Constitución y la ley.

1.2.2 Política de Integridad

Si bien la prevención de la corrupción y la promoción de la transparencia y la ética pública han sido siempre grandes preocupaciones del Estado colombiano, en los últimos años han entrado en vigencia una serie de nociones fundamentales para su puesta en práctica.

La primera es que, aunque parezca obvio, las entidades públicas están integradas por servidores públicos, es decir, por ciudadanos que dedican su vida a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de sus conciudadanos desde la administración pública. La segunda es que aunque existe un amplio cuerpo normativo, su implementación en la cotidianidad de las entidades no ha alcanzado los resultados y transformaciones esperadas en sus servidores.

La tercera es que la transparencia, entendida desde una mirada instrumental asociada al suministro de información, rendición de cuentas y apertura de datos, aunque necesaria para facilitar todo tipo de control y la participación ciudadana, así como consolidar la democracia y la legitimidad del Estado, no es suficiente para transformar las prácticas de las entidades y los servidores; es fundamental entonces consolidar la integridad como principal prevención de la corrupción y motor del cambio de los comportamientos de los servidores y la cultura de las entidades. En tal sentido, la integridad como aspecto sustantivo y la transparencia como aspecto instrumental, son necesarias para prevenir la corrupción y aunados a herramientas de seguimiento y control, y al establecimiento y promoción de valores, incentivan a los servidores públicos a interiorizar y fortalecer prácticas y comportamientos íntegros y ejemplares.

Según el economista estadounidense Anthony Downs (Downs, A. (1957). *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper.) “la integridad consiste en la coherencia entre las declaraciones y las realizaciones. La integridad es esencial para que sean eficientes las relaciones interpersonales, porque el engaño desfigura los mensajes que transmitimos, crea una niebla y ya no sabemos de qué estábamos hablando”. En el ámbito de lo público, la integridad tiene que ver con el cumplimiento de las promesas que hace el Estado a los ciudadanos frente a la garantía de su seguridad, la prestación eficiente de servicios públicos, la calidad en la planeación e implementación de políticas públicas que mejoren la calidad de vida de cada uno de ellos. Ahora bien, la integridad es 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.

Cabe aclarar que la integridad no es solo un asunto moral, dado que tiene también un sentido práctico pues se trata de comportamientos de los servidores en el ejercicio de sus funciones. La integridad es más un camino que un objetivo y se entiende como una manera constante, coherente y permanente de hacer las cosas. Esto refuerza el sentido práctico de la integridad, apropiado para trabajar en torno a los hábitos, actitudes y percepciones cotidianas de los servidores públicos. En este sentido, la integridad también tiene que ver con la eficiencia, productividad e inclusión del sector público. Entendida de esta manera, la integridad se constituye en un elemento central de la construcción de capital social y de generación de confianza de la ciudadanía en el Estado.

En Colombia dicha confianza sigue siendo una realidad preocupante, en tanto un importante número de colombianos no confía en la administración pública, a pesar de los grandes esfuerzos que se han venido desarrollando en las entidades para contrarrestar este fenómeno de desconfianza y prestar mejores servicios

a los ciudadanos. Un informe de Corpovisionarios⁷ muestra para el año 2016, por ejemplo, que en Bogotá, la capital del país en donde habita aproximadamente una quinta parte de sus ciudadanos, el 89% de las personas consideran que más de la mitad de los servidores públicos son corruptos. Datos de esta misma organización muestran, así mismo, que en el país tan solo 11% de las personas tienen mucha o muchísima confianza en el Gobierno Nacional.

Cifras de otras organizaciones, como Transparencia Internacional y el Barómetro de las Américas, confirman este proceso de erosión de la confianza de los ciudadanos en la institucionalidad pública.

Todo lo anterior evidencia la necesidad de construir una política de Integridad para las entidades públicas, dentro de la cual el más reciente desarrollo ha sido la adopción de un ‘código general’ o ‘código tipo’ que establece mínimos de integridad homogéneos para todos los servidores públicos del país, convirtiéndose así, en una guía de comportamiento en el servicio público. Un código que a la vez es una herramienta de cambio cultural que incita a nuevos tipos de reflexiones, actitudes y comportamientos.

El Código de Integridad elaborado por Función Pública constituye una herramienta para ser implementada por las entidades públicas de la Rama Ejecutiva colombiana. 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.

✂ El Código de Integridad y la Caja de Herramientas para acciones de cambio, así como la plataforma de consulta, gestión y aporte de acciones propias de las entidades nacionales y territoriales, se encuentra disponible en:
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/codigointegridad/index.html>

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:

- ✓ 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

⁷ La Corporación “Corpovisionarios” se dedica a la investigación y consultoría en torno a la Cultura Ciudadana. Para más información consultar su página web: <http://corpovisionarios.org/>

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.

✳ En materia de conflicto de intereses, consultar el documento “Conflictos de interés de servidores públicos:
http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2016-12-02_Guia_conflicto_interes_V1.pdf/cff65651-91e5-4c6c-b14c-efe7272413e4

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

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 priorizar sus recursos y talento humano y focalizar sus procesos de gestión en la consecución de los resultados con los cuales garantiza los derechos, satisface las necesidades y atiende los problemas de los ciudadanos

2.1 Alcance de esta Dimensión

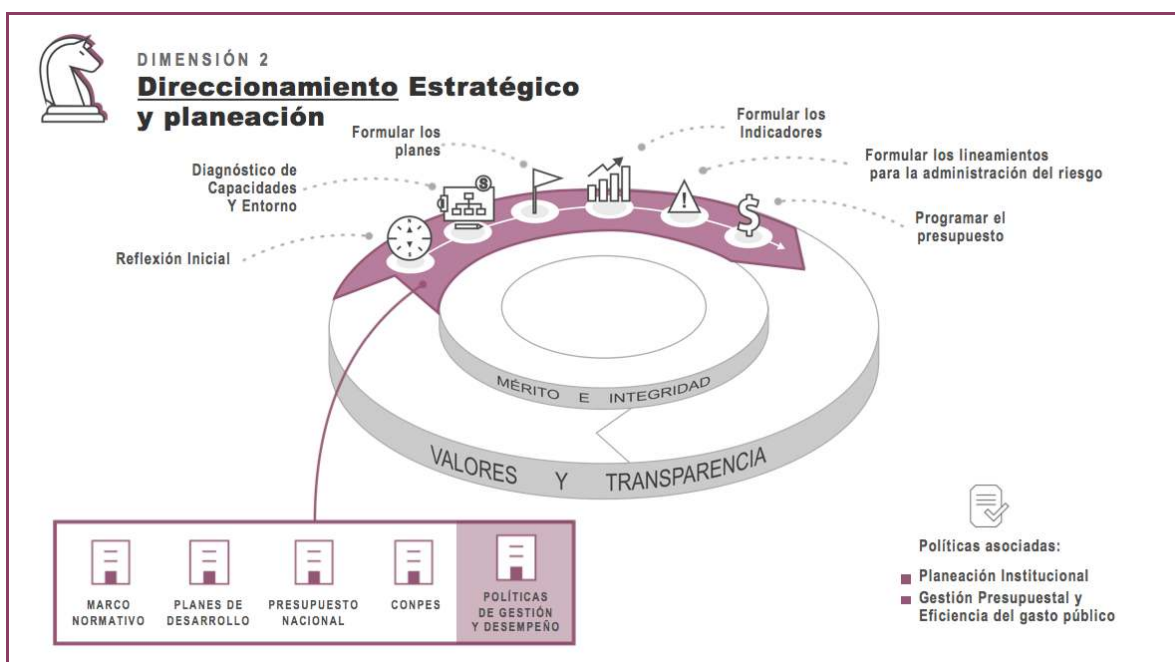
En esta sección se abordará la segunda dimensión de MIPG -Direccionamiento Estratégico y Planeación- cuyo propósito es permitirle a una entidad pública, un sector administrativo, una gobernación o una alcaldía definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a garantizar los 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.

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

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, 2017

El proceso de planeación de las entidades públicas de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional toma como punto de partida lo previsto en la Ley 152 de 1994, referente a elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo -PND, el Plan Indicativo Cuatrienal y los Planes de Acción Anuales, instrumentos que se constituyen en la base para la evaluación de resultados.

Los Planes Estratégicos Sectoriales y los Planes Estratégicos Institucionales, formulados para un periodo de cuatro años, además de constituir los Planes Indicativos Cuatrienales de que trata la Ley 152 de 1994, recogerán los lineamientos de las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. Estos mismos lineamientos serán incorporados a los Planes Anuales de Acción para la formulación de los Planes de Acción Institucionales, cuyo periodo de formulación corresponde a la vigencia anual.

En el marco de MIPG, 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 Institucional. En la elaboración de tales instrumentos 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.

Las metas e indicadores que se definen como estratégicos, se incluyen en el Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno -SINERGIA, para su monitoreo permanente por parte de la Presidencia de la República y del Departamento Nacional de Planeación -DNP, como se verá en detalle en la sección que se ocupa de la Dimensión de Evaluación de Resultados. Esta información se actualiza mensualmente, los 10 primeros días de cada mes, según lo establece la Directiva Presidencial 021 de 2011.

Para las entidades de la Rama Ejecutiva del Orden Territorial, departamentos, distritos, municipios y sus entidades descentralizadas, el Plan de Desarrollo Territorial -PDT es el instrumento que orienta su gestión durante los cuatro años del periodo de gobierno. En el PDT se determinan los programas, proyectos y metas de desarrollo, en concordancia con los recursos públicos que se ejecutarán. Estos planes están organizados en tres partes: diagnóstico, estrategia y plan de inversiones.

✖ El DNP presta asesoría en la elaboración de los planes, y cuenta con un conjunto de metodologías, formatos y herramientas denominado Kit Planes de Desarrollo y Kit Financiero, disponibles en <http://kitterritorial.co/>

Las entidades autónomas y de las otras Ramas del Poder Público 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.

Es importante que las entidades públicas, en la construcción de su planeación, incluyan acciones y metas relacionadas con cultura y educación en **derechos humanos, paz y Derecho Internacional Humanitario**, encaminadas a cumplir la Estrategia Nacional para la Garantía de Derechos Humanos 2014-2034 y las pautas del Sistema Nacional de Derechos Humanos y DIH.

✖ Para las entidades territoriales el DNP, Ministerio del Interior y la Consejería de Derechos Humanos de la Presidencia de la República, cuenta con la guía “Planes de Desarrollo Territorial con Enfoque Basado en Derechos Humanos” la cual da las orientaciones concretas para incorporar un enfoque basado en derechos humanos en los PDT, disponible en: <http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/cartilla-enfoque-ddhh-2016.pdf>

2.2 Aspectos mínimos para la implementación

2.2.1 Política de Planeación institucional

Para complementar y garantizar un adecuado ejercicio de Direccionamiento Estratégico y Planeación institucional base para la sectorial, departamental, distrital o municipal, tomando como referencia lo enunciado en el punto anterior, se recomienda:

- ✓ **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 de identificar porqué existe y 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?**

Esto es, 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 transparencia, acceso a la información, lucha contra la corrupción y servicio al ciudadano, es útil:

- Establecer y priorizar variables que permitan caracterizar (identificar, segmentar y reconocer) sus grupos de valor y, especialmente, sus derechos, necesidades y problemas.
- Levantar la información necesaria para la identificación y caracterización de los grupos de valor 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, de interés 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 asuntos de su competencia. El uso de TIC,

como se verá más adelante, es fundamental para masificar y hacer más efectivo este proceso.

✖ Para más información consultar la Guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados:
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 comprometerlo 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 cuenta con la Dimensión de la Gestión con Valores para Resultados, la entidad debe pre-determinar, pre-definir o pre-establecer 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, sus 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).

Las entidades que atienden más una función de Estado (regulación, formulación de políticas públicas, inspección, vigilancia y control, entre otras) deben atender también el propósito para el cual fueron creados en la ley o en la Constitución Política.

El mayor reto de la entidad es enfocarse en lo crucialmente importante (priorización) y lograr su ejecución, al tiempo que debe convivir con la cotidianidad de la gestión.

Una vez finalizado este ejercicio de reflexión, la entidad deberá:

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

Es necesario que se identifiquen las capacidades de la entidad para desarrollar su gestión y lograr un desempeño acorde con los resultados que debe conseguir para la generación de valor público. Este ejercicio es de gran utilidad pues permite tener claro con qué cuenta y con qué no, para lograr sus resultados. Para ello, es útil:

- Revisar, con la metodología indicada en distintas secciones, aspectos internos tales como el talento humano, procesos y procedimientos, estructura organizacional, cadena de servicio, recursos disponibles, cultura organizacional, entre otros.
- Identificar el conocimiento tácito y explícito de la entidad, así como 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 sus capacidades en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones que apalancan el desarrollo de todos sus procesos, el manejo de su información y la prestación de trámites y servicios a sus usuarios.
- Revisar aspectos externos a la entidad, algunos generales como su entorno político, económico y fiscal, y otros más particulares, como la percepción que tienen sus grupos de valor frente a la cantidad y calidad de los bienes y servicios ofrecidos, sus resultados e impactos.
- Identificar las redes de conocimiento, comunidades de práctica y entidades con las cuales pueda desarrollar proyectos para mejorar su gestión y fortalecer su capital intelectual.
- Analizar el contexto interno y externo de la entidad para la identificación de los riesgos y sus posibles causas.

✖ 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.

✓ **Formular los planes**

Para llevar a cabo el ejercicio de planeación, la entidad debe atender las siguientes recomendaciones:

- Contar con un líder o área responsable encargada del proceso de planeación.
- Documentar el ejercicio de planeación en donde se describa la parte conceptual u orientación estratégica; y la parte operativa en la que se señale de forma precisa los objetivos, las metas y resultados a lograr, 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.
- Incluir la planeación de las demás dimensiones de MIPG y de sus políticas, acorde con lo señalado para cada una, tales como talento humano⁸, TIC, plan anticorrupción y de servicio al ciudadano⁹, plan anual de adquisiciones.
- Así mismo, es importante:
 - Utilizar 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

⁸ Ver 1ª. Dimensión Gestión del Talento Humano

⁹ Ver 3ª. Dimensión Gestión con Valores para el Resultado -Relación Estado Ciudadano

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 (analítica institucional)

- Garantizar que las metas formuladas en el plan estén ajustadas a la capacidad real de la entidad, procurando esfuerzos adicionales que le permitan mejorar esa capacidad a través de alternativas innovadoras como las alianzas estratégicas con otras organizaciones públicas, privadas o con la sociedad, redes de conocimiento, comunidades de práctica o a través de la gestión de recursos de cooperación internacional

✓ Formular los indicadores

Esto permitirá, a futuro, verificar el cumplimiento de objetivos y metas así como el alcance de los resultados propuestos e introducir ajustes a los planes de acción (evaluación del desempeño institucional). Para una adecuada evaluación o seguimiento a lo previsto en la planeación institucional es necesario 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. Los indicadores se definen desde el proceso de planeación y 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 de la organización) (CEPAL, 2011).

✖ Para más información consulte la Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaConstruccionyAnalisisIndicadoresGestionV3_Noviembre2015/dd2a4557-5ca1-48e3-aa49-3e688aeabfb2

✓ Formular los lineamientos para administración del 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.

Adicional a los riesgos operativos, es importante identificar los riesgos de corrupción (que se tratarán en el Plan Anticorrupción que defina la entidad), los riesgos de contratación, los riesgos para la defensa jurídica, entre otros.

Para apoyar a las entidades en la formulación de la política de administración del riesgo y en la identificación de los riesgos, se cuenta con las siguientes herramientas:

- ✖ Guía para la Administración del Riesgo, elaborada por la Función Pública:
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Gu%C3%ADa+de+Riesgos+y+Caja+de+Herramientas.rar/a125ddf9-8a7b-4615-860c-2c63c38ad74a>
- ✖ Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción:
<http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/guia-gestion-riesgo-anticorrupcion.pdf>
- ✖ Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación:
https://www.colombiacompra.gov.co/sites/default/files/manuales/cce_manual_riesgo_web.pdf

✓ **Formular el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano**

El Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano –PAAC 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: Control Interno
 - Gestión del Riesgo de Corrupción (Mapa de Riesgos de Corrupción y medidas para su mitigación)
- Dimensión: Gestión con Valores para Resultados (Relación Estado Ciudadano)
 - Racionalización de trámites
 - Mecanismos para mejorar la atención al ciudadano
 - Rendición de cuentas
- Dimensión: Información y Comunicación
 - Mecanismos para la transparencia y acceso a la información

La consolidación del PAAC está a cargo de la oficina de planeación de las entidades, o quien haga sus veces, instancia que actuará como facilitadora para su elaboración y seguimiento a la implementación. Debe publicarse a más tardar el 31 de enero de cada año en la sección "transparencia y acceso a la información pública" del sitio web oficial de la entidad.

Para su elaboración, es necesario tener en cuenta:

- El PAAC debe ser parte integral del plan de acción institucional.
- La apropiación del PAAC debe darse desde la Alta Dirección de la entidad
- Se debe socializar el PAAC antes de su publicación para que actores internos y externos formulen sus observaciones y propuestas
- Las entidades deberán promocionar y divulgar el PAAC dentro de su estrategia de rendición de cuentas

- El PAAC debe contener acciones, responsables y fechas de cumplimiento esperadas
- El PAAC contiene la apuesta institucional para combatir la corrupción

Adicionalmente, la Oficina de Control Interno verificará tres veces al año el cumplimiento de las acciones contenidas en el PAAC, así:

- Primer seguimiento: Con corte al 30 de abril
- Segundo seguimiento: Con corte al 31 de agosto
- Tercer seguimiento: Con corte al 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.

Además de los elementos arriba señalados, se recomienda que las entidades de orden nacional, departamental y municipal incorporen, dentro de su ejercicio de planeación, estrategias encaminadas a fomentar el control ciudadano y el diálogo en la rendición de cuentas, brindar transparencia y eficiencia en el uso de los recursos físicos, financieros, tecnológicos y de talento humano, con el fin de visibilizar el accionar de la administración pública y prevenir hechos de corrupción.

Finalmente, en el PAAC se incluyen los parámetros básicos que deben atender las dependencias encargadas de la gestión de peticiones, quejas, sugerencias y reclamos de las entidades públicas, en cumplimiento del artículo 76 de la Ley 1474 de 2011.

2.2.2 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 Secretarías 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.

✳ Para mayor información consulte la Guía para elaborar el plan anual de adquisiciones:
<https://www.colombiacompra.gov.co/sites/default/files/manuales/manualpaa.pdf> y
<https://www.youtube.com/watch?v=dV10N-1am5Y&index=1&list=PLdSbGe37UHDS7xhEtyaMuCHoII2h7puey>

✳ 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

De otro lado, el DNP establece una estructura por programas, concebidos como el instrumento que permite articular la planeación con el presupuesto. Los programas están alineados al cumplimiento del mandato misional de las entidades responsables de su ejecución y al nivel estratégico del Plan Nacional de Desarrollo – PND, dentro de un sector son plurianuales y se ejecutan cada año a través del presupuesto.

El programa, entendido como la intervención del Estado que permite resolver un problema o potencialidad y materializa los objetivos de las políticas públicas, se convierte 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 entidades, trascienden el nivel nacional y cubren el actuar sectorial en las regiones.

- ✖ El DNP dispondrá para todos los niveles de Gobierno de la *Plataforma Integrada de Inversión Pública - PIIP*, allí se recogerá de forma estandarizada y centralizada la información de la inversión pública del país, esto significa que cubrirá todas sus fases. Para la etapa de planeación, se consignará la información de los planes de desarrollo tanto del nacional como de los territoriales, los sectoriales y los institucionales.
- ✖ El uso de los programas registrados en el Banco Único de Programas y Proyectos como elemento común de articulación entre los planes estratégicos permitirá conocer la manera en la que los planes institucionales le agregan valor y apoyan el desarrollo de los planes estratégicos sectoriales o territoriales, y éstos a su vez hacen lo propio con el PND.

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

3ª. Dimensión: Gestión con Valores para Resultados



MIPG facilita a que la gestión de las entidades esté orientada hacia el logro de resultados en el marco de la integridad. Para esto, pone en marcha os cursos de acción o trayectorias de implementación definidas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.

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 por mandato legal. Para ello, esta dimensión se entenderá desde dos perspectivas: la primera, asociada a los aspectos relevantes para una adecuada operación de la organización, en adelante “de la ventanilla hacia adentro”; y la segunda, referente a la relación Estado Ciudadano, “de la ventanilla hacia afuera”.

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

De la ventanilla hacia adentro:

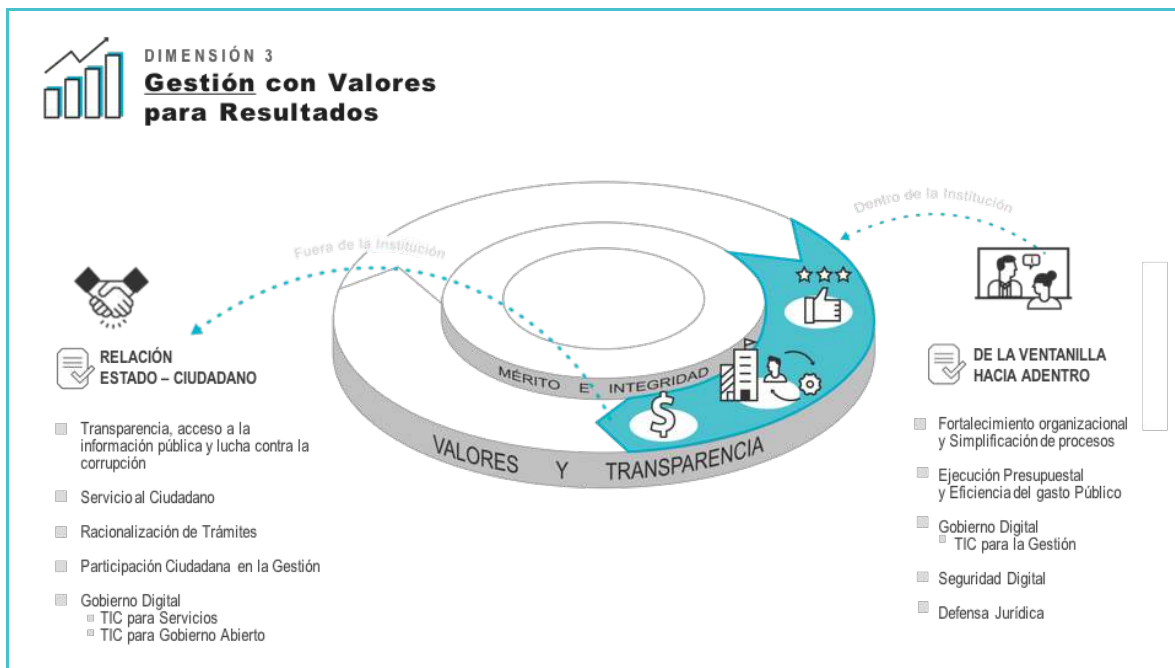
- Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
- Gestión Presupuestal y eficiencia del Gasto público
- Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea: TIC para la gestión y Seguridad de la información
- Seguridad Digital
- Defensa jurídica

Relación Estado Ciudadano:

- Servicio al Ciudadano
- Racionalización de Trámites
- Participación ciudadana en la gestión pública
- Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea: TIC para el servicio y TIC para Gobierno Abierto

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 8. 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 los elementos que debe tener en cuenta una entidad, para operar internamente, tales como:

3.2.1.1 Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos

✓ Repensar la organización para su fortalecimiento

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 más información consultar:

- ✖ Guía de rediseño institucional de entidades públicas:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2303.pdf/634983a7-9e58-4892-9ea3-86950dec81b4>

- ✖ Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial:

<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaRedise%C3%B1oInstitucionalEntidadesPublicasOrdenTerritorial/9ec50872-cd62-4893-aead-dd858417567d>

✓ 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 macro procesos)
- 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 consulte la Guía de rediseño institucional de entidades públicas:
http://www.contaduria.gov.co/wps/portal/internetes/home/internet/rcp1/rcp2007/plan-contabilidad-publica/!ut/p/b1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOINzPyDTEPdQoMDTV3NDBwdjQx9XEKNjU0MzIAKloEKjA1MDAwnILMTH2cLA08Q4JDA18XY0szl2l0w9X4GnuY2zgGRQQ7BIYam7s7G1OpH4cwNGAkH4v_aj0nPwkoFf9PPJzU_ULckNDlyodFQHo1B-y/dl4/d5/L2dJQSEvUU3QS80SmtFL1o2XzA2T111VUZVU1E1RTYwQUEyMUxEVTMzNEc1/

- 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.

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 programación y ejecución presupuestal a través de la página
www.minhacienda.gov.co

3.2.1.3 Política Gobierno Digital: TIC para la gestión

Las tecnologías de la información y las comunicaciones -TIC deben ser concebidas en el marco de la gestión de la organización, de manera que su uso sea coherente y acorde con las características y necesidades institucionales.

Por tal motivo, es importante que desde la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación se tenga en cuenta la tecnología para apoyar la ejecución de los procesos, el manejo y seguridad de la información y de los sistemas de información, los servicios de soporte tecnológico y, en general, el uso de medios electrónicos para una gestión efectiva de la entidad. En este sentido, la política de Gobierno Digital brinda orientaciones e instrumentos concretos en los siguientes ámbitos:

- ✓ **Estrategia de TI:** Por medio de la comprensión de su situación actual y con base en su contexto frente al uso de las tecnologías, la entidad formula una estrategia de TI alineada con su misión, metas y objetivos institucionales, con el fin de apalancarse en las TI para generar valor público
- ✓ **Gobierno de TI:** Conformado por políticas, procesos, recursos, proveedores, compras de TI, instancias de decisión e indicadores de la operación de TI, entre otros, que permite la gestión integral de los proyectos de TI y su alineación con los procesos y procedimientos de la entidad
- ✓ **Información:** La entidad debe desarrollar procesos que permitan el consumo, análisis, uso y aprovechamiento, así como definir mecanismos que contribuyan a alcanzar niveles óptimos de calidad, seguridad, privacidad y trazabilidad de los siguientes cuatro componentes: datos, información, servicios y flujos de información
- ✓ **Sistemas de información:** La entidad debe gestionar adecuadamente sus sistemas de información estratégicos, misionales, administrativos y de apoyo, de manera que sean estandarizados, interoperables, usables y, en esta medida, se logren potenciar sus procesos y servicios
- ✓ **Servicios tecnológicos:** Gestionar la infraestructura tecnológica con base en una estrategia que contemple la evolución de sus sistemas de información, la disponibilidad y continuidad de los servicios tecnológicos, su soporte y mantenimiento, así como la implementación de controles para alcanzar los niveles requeridos de calidad, seguridad y trazabilidad
- ✓ **Uso y apropiación:** Desarrollar competencias para el uso y aprovechamiento de las TI que vinculan a usuarios internos y externos y grupos de interés en el desarrollo de las iniciativas de TI
- ✓ **Capacidades institucionales:** Este ámbito busca potenciar temas como el uso eficiente del papel, la gestión de los documentos electrónicos y la automatización de procesos y procedimientos, vinculados a las políticas de gestión documental y racionalización administrativa, que se verán más adelante.

- ✖ Para conocer los aspectos mínimos a implementar se debe consultar el Manual de Gobierno en Línea de MinTIC: http://estrategia.gobiernoonlinea.gov.co/623/articles-7941_manualGEL.pdf
- ✖ También se puede consultar el Manual de arquitectura TI, diseñado por MinTIC:
<http://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/w3-propertyvalue-8114.html>

✓ Seguridad de la información

Una constante en la gestión de las entidades públicas debe ser implantar en todos los procesos de la entidad, políticas, controles y procedimientos con el fin de aumentar los niveles de protección y adecuada salvaguarda de la información, preservando su confidencialidad, integridad y disponibilidad, mediante la aplicación de un proceso de gestión del riesgo de tal manera que se brinde confianza a las partes interesadas.

Las entidades deben seguir cada uno de los componentes del Marco de Seguridad y Privacidad de la Información, así como las siguientes actividades para su correcta gestión:

- Identificar el estado de la organización frente a los requerimientos del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información. Una vez se tenga el resultado del diagnóstico inicial y determinado el nivel de madurez de la entidad se procede a la definición del marco de seguridad (aplicar herramienta de diagnóstico).
- Establecer dentro de las políticas de operación de la entidad, la política, los objetivos, procesos y procedimientos de seguridad pertinentes para gestionar el riesgo y mejorar la seguridad de la información, con el fin de entregar resultados acordes con las políticas y objetivos globales de la entidad (Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información).
- Implementar y operar la política, los controles, procesos y procedimientos del modelo de seguridad y privacidad de la información Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información).
- Evaluar y, en donde sea aplicable, medir el desempeño del proceso contra la política y los objetivos de seguridad y la experiencia práctica, y reportar los resultados a la dirección para su revisión en el Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información).
- Empezar acciones correctivas y preventivas con base en los resultados de la auditoría interna en seguridad de la información y la revisión por la dirección, para lograr la mejora continua del Modelo (Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información).

✖ Para mayor información consulte el Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información (MSPI):
<http://www.mintic.gov.co/gestionti/615/w3-propertyvalue-7275.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 desde la Presidencia de la República y MinTIC, 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 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.

En el orden territorial, MinTIC definirá los lineamientos para que las entidades territoriales definan la figura del enlace 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.

3.2.1.5 Política de Defensa Jurídica

Cada entidad debe proteger los intereses litigiosos en sus actuaciones judiciales a fin de reducir la responsabilidad patrimonial. En todo momento debe defender los derechos e intereses de la Nación y, en particular, de cada entidad en los procesos judiciales en que sea parte o lo sean otras entidades estatales en temas atinentes a la función pública, a través de intervenciones oportunas y pertinentes.

En este punto, los aspectos mínimos que una entidad debe realizar para garantizar un adecuado ejercicio de defensa jurídica del Estado, que permita el ahorro y buen uso de recursos públicos, son los siguientes:

✓ Comité de Conciliación

Las entidades y organismos de derecho público tienen el deber legal de integrar un comité de conciliación conformado por funcionarios de nivel directivo designados para el efecto, de acuerdo con lo previsto en la Ley 23 de 1991, modificada por la Ley 446 de 1998, y el Decreto 1069 de 2015.

Para el cumplimiento de las funciones del Comité, la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado - ANDJE ha dispuesto de los siguientes documentos, unos orientadores y otros de obligatoria aplicación por parte de las entidades:

- ✕ Protocolo gestión de comités de conciliación https://www.defensajuridica.gov.co/gestion/publicaciones-andje/documentos_especializados/Documents/protocolo_comites_conciliacion_documento_ajustado_06_junio_2017.pdf
- ✕ Manual adoptado mediante la Circular No. 03 de 2014, que ofrece una metodología a las entidades para que formulen, apliquen y hagan seguimiento a sus políticas de prevención del daño antijurídico
- ✕ Circular externa N°6 del 6 de julio de 2016: “Lineamientos para el seguimiento a la formulación e implementación de las políticas de prevención del daño antijurídico”
- ✕ Lineamientos de prevención por causa de litigio emitidos por la ANDJE disponibles en: <http://www.defensajuridica.gov.co/normatividad/circulares/Paginas/default.aspx>
- ✕ Para formular las directrices para la aplicación de los mecanismos de arreglo directo se deben considerar:
 - La Circular externa N°07 del 11 de septiembre de 2014, con lineamientos jurisprudenciales en materia de conciliación judicial y extrajudicial en lo contencioso administrativo
 - Los lineamientos de conciliación emitidos por la ANDJE disponibles en: <http://www.defensajuridica.gov.co/normatividad/circulares/Paginas/default.aspx>
- ✕ Metodología para la formulación de directrices institucionales de conciliación
- ✕ Fichas técnicas de Comité de Conciliación que reposan en el Sistema Único de Gestión e Información Litigiosa del Estado

✓ Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado

La Ley 790 de 2002, reglamentada por el Decreto 1795 de 2007, el Decreto Ley 4085 de 2011 y el Decreto 1069 de 2015, definieron el Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado como el sistema único de recaudo y administración de la información relacionada con la actividad litigiosa del Estado.

El Sistema debe ser utilizado y alimentado por todas las entidades y organismos estatales del orden nacional, cualquiera sea su naturaleza y régimen jurídico y por aquellas entidades privadas que administren recursos públicos, de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 1069 de 2015. Asimismo, este Decreto prevé que ninguna entidad podrá desarrollar sistemas de información que tengan el mismo objeto del Sistema de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado.

El representante legal de la entidad mediante acto administrativo designará a la persona responsable de vigilar el registro oportuno y la constante actualización de la información (administrador del Sistema) e

informar su nombre a la ANDJE al correo soporte.ekogui@defensajuridica.gov.co.

Los apoderados de la entidad que actúan dentro de cada proceso judicial o que la representan dentro de un trámite conciliatorio, son los responsables directos del reporte oportuno y de la actualización de la información de los procesos judiciales y de las conciliaciones en trámite. El jefe de control interno de la entidad verificará el cumplimiento de esta obligación a través de los procedimientos internos que establezca; tal verificación se podrá efectuar por muestreo selectivo, ordenando los ajustes pertinentes.

✖ Guía de verificación de información que deben realizar los jefes de control interno, la cual está disponible en la página web de la ANDJE.

El apoderado debe efectuar la calificación de valoración del riesgo y registrar la provisión contable de cada uno de los procesos judiciales, estadísticas necesarias para el cálculo del pasivo contingente de la entidad que lleva a cabo MinHacienda.

Los jefes financieros y jurídicos deberán mantener la información sobre el pago y cumplimiento de sentencias actualizada, conforme los despliegues funcionales del Sistema Único de Gestión de Información Litigiosa del Estado.

La información que se registra en el Sistema debe permanecer actualizada pues con ésta se estima el pasivo contingente litigioso de la Nación, se construyen los reportes a la Contraloría General de la República -CGR, los informes que debe presentar la ANDJE ante el Consejo de Ministros y el CONFIS. Así mismo, el convenio suscrito entre la Agencia y la CGR permite generar a partir de los reportes que las entidades hacen en el sistema de información, el insumo para diligenciar el formato F - 9.

La información que se registra en el Sistema debe ser totalmente coincidente con la información que se le entrega directamente a la Contaduría General de la Nación y a la Contraloría General de la República en lo que a su competencia funcional se refiere y a cualquier otra entidad u organismo que lo requiera en el marco de sus competencias funcionales.

Se debe contar con una metodología de reconocido valor técnico para elaborar la provisión contable del rubro de sentencias y conciliaciones. De acuerdo con normatividad de la Contaduría General, a partir de 2016 estas metodologías deben cumplir con las normas NIIF para el sector público.

- ✖ Para este efecto, la ANDJE puso a disposición su metodología de reconocido valor técnico contenida en la Resolución No 353 del 01 de noviembre de 2016, la cual podrán adoptar a sus necesidades como un referente de buena práctica.
- ✖ Para todo lo referido al tema Único de Gestión de Información Litigiosa del Estado, en la Dirección de Gestión de Información de la ANDJE existe un grupo de profesionales de apoyo que atienden a las distintas entidades del orden nacional en cuanto a dudas e inconvenientes que surgen de la utilización del Sistema, para lo cual pueden escribir a la dirección soporte.ekogui@defensajuridica.gov.co

✓ **Gestión de la defensa jurídica**

A partir de las funciones radicadas en cabeza de los Comités de Conciliación, complementadas con buenas prácticas identificadas en las entidades del orden nacional, se recomienda adelantar las siguientes acciones con el fin de fortalecer la gestión de la defensa jurídica en las entidades:

- Considerar los lineamientos de fortalecimiento de la defensa expedidos por la ANDJE
- Aplicar las líneas jurisprudenciales que ha construido la ANDJE y la misma entidad, como un parámetro para fortalecer la defensa jurídica
- Aplicar los lineamientos de defensa que han sido fijados por la ANDJE

- Designar un responsable o conformar, en la oficina jurídica o en la dependencia que corresponda, un grupo que se encargue de manera exclusiva de la defensa jurídica, con abogados cuyos perfiles respondan a las necesidades de litigio de la entidad
- Establecer procedimientos que garanticen un equitativo reparto o asignación de procesos a los abogados, con el fin de mantener cargas que permitan la atención adecuada de cada uno de ellos
- Capacitar y mantener actualizados a los abogados, especialmente en lo que se refiere a las competencias de actuación en los procesos orales y en los nuevos cambios normativos
- Implantar mecanismos eficientes y eficaces de vigilancia y seguimiento a los procesos judiciales que se adelantan en contra de la entidad, incluyendo los que se lleven en despachos judiciales ubicados en ciudades diferentes a su domicilio principal
- Optimizar el procedimiento de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones, obedeciendo los parámetros fijados por la ANDJE en circulares y demás documentos normativos que se expidan para el efecto (específicamente, el procedimiento de pagos debe estar de acuerdo con los Decretos 2469 de 2015 y 1342 de 2016 que reglamentan los pagos desde el Decreto Único del Sector Hacienda y Crédito Público)
- Hacer las apropiaciones presupuestales en el rubro correspondiente para que se cuente con dinero suficiente para la debida organización, custodia, preservación y protección de los documentos, acorde con la normatividad existente
- Propender por la digitalización y tecnificación de los documentos de archivos públicos, lo cual permitirá agilizar el intercambio de información al interior de las entidades para efectos de la defensa jurídica del Estado
- Incentivar la profesionalización de las personas que manejan los archivos, de conformidad con la Ley 1409 de 2010
- La dependencia encargada de la defensa jurídica de la entidad deberá contar con un archivo de gestión centralizado de sus procesos judiciales, mecanismos de solución de conflictos y trámites extrajudiciales, organizados y completos. Se recomienda adoptar una tabla de retención documental para los documentos relevantes para la defensa jurídica, siguiendo los lineamientos del Archivo General de la Nación, como mínimo con las siguientes series documentales: Comité de conciliación, prejudicial y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflicto y Procesos judiciales. Lo anterior, en relación con los lineamientos de la política de gestión documental
- Establecer protocolos internos de manejo de archivos con el fin de facilitar a los apoderados la consecución de los antecedentes administrativos, para poder allegarlos en tiempo a los procesos judiciales
- Adelantar cursos de capacitación y divulgación para los servidores públicos sobre la importancia del manejo profesional de los archivos públicos de gestión, con el fin de preservar los documentos que los integran no sólo como evidencia de la actividad administrativa sino, en especial, como eventual prueba en procesos judiciales. Así mismo, para garantizar el cumplimiento de las normas sobre acceso y reserva de la documentación pública
- Se recomienda adoptar procedimientos internos específicos para la defensa jurídica
- Se recomienda adoptar riesgos de gestión relacionados con la defensa jurídica en los mapas institucionales de riesgos
- En el marco de la institucionalidad de MIPG se discutirá la política de Defensa Jurídica, para lo cual se crearán Comités Técnicos

- ✖ Lineamientos de fortalecimiento de la defensa disponibles en:
<http://www.defensajuridica.gov.co/normatividad/circulares/Paginas/default.aspx>
- ✖ Líneas jurisprudenciales, publicadas en el módulo de jurisprudencia del aplicativo eKogui.
- ✖ Lineamientos de defensa disponibles en:
<http://www.defensajuridica.gov.co/normatividad/circulares/Paginas/default.aspx>
- ✖ Lineamientos de pagos disponibles en:
<http://www.defensajuridica.gov.co/normatividad/circulares/Paginas/default.aspx>
- ✖ Protocolo para la gestión de los expedientes de la defensa jurídica.

✓ **Defensa jurídica en las entidades territoriales**

De acuerdo con la Ley 1551 de 2012, la ANDJE asesora los procesos de defensa judicial de los municipios de 4ª, 5ª y 6ª categoría. Dicha asesoría se lleva a cabo mediante recomendaciones generales en los procesos judiciales adelantados en contra de dichos entes territoriales y en los procesos judiciales que promuevan los municipios de 4ª, 5ª y 6ª categoría para la recuperación de recursos y bienes públicos a su cargo. Entre otros aspectos es importante:

- Llevar a cabo la conciliación prejudicial de acuerdo con el Artículo 47 de la Ley 1551 de 2012, requisito de procedibilidad de los procesos ejecutivos contra los municipios. La conciliación se tramitará siguiendo el procedimiento y los requisitos establecidos para los asuntos contencioso administrativos.

El acreedor podrá actuar directamente sin hacerse representar por un abogado. Dicha conciliación no requerirá de aprobación judicial, y su incumplimiento solo genera la consecuencia de que el acreedor puede iniciar el proceso ejecutivo correspondiente.

El delegado del Ministerio Público encargado de la conciliación acumulará todas las solicitudes relacionadas con obligaciones de dar una suma de dinero a cargo del municipio y fijará una sola audiencia trimestral en la que el representante legal del municipio propondrá una programación de pagos de los créditos que acepte, la cual deberá respetar el orden de preferencia de las acreencias previsto en la Ley 550 de 1999.

- Conformar el Comité de Conciliación. En los municipios de 4ª, 5ª y 6ª: esto debe hacerse de acuerdo con el parágrafo 2 del artículo 47 de la Ley 1551 de 2012, y para los efectos de que tratan los artículos 46 y 48 de la dicha ley, el comité de conciliación lo conformará solo el alcalde, el jefe de la oficina jurídica a quien se le asigne la función de la defensa judicial del municipio y el encargado del manejo del presupuesto. Los municipios deberán reglamentar mediante decreto del Alcalde municipal, el funcionamiento y funciones del Comité de Conciliación.
- Adelantar actividades para la prevención del daño antijurídico. Los municipios de 4ª, 5ª y 6ª categoría deberán formular y ejecutar lineamientos de prevención del daño antijurídico y defensa judicial, para lo cual la Agencia Nacional de Defensa Jurídica a través del Grupo de Asesoría Territorial y Recuperación de Recursos Públicos GRAT o quien haga sus veces, los asesorará en el diseño y adopción de acuerdo con las funciones internas previamente establecidas.
- Adelantar el proceso de Defensa judicial de acuerdo con las funciones establecidas en el artículo 29 de la Ley 1551 de 2012 que modifica el artículo 91 de la Ley 136 de 1994 literal d), le corresponde al alcalde, en relación con la Administración Municipal: representarlo judicial y extrajudicialmente.

Se recomienda a los municipios de 4ª, 5ª y 6ª categoría, centralizar y actualizar la información de la actividad litigiosa y diseñar y adoptar un procedimiento para la ejecución de la defensa judicial a fin de realizar una efectiva y completa defensa técnica; para tal efecto podrán adoptar los instrumentos diseñados por la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado y publicados en la página web www.defensajuridica.gov.co para el registro y centralización.

- Llevar a cabo el proceso de levantamiento de embargos de acuerdo con el numeral 11 del artículo 597 del Código General del Proceso, las entidades territoriales

deberán solicitar el levantamiento de embargos cuanto produzcan insostenibilidad fiscal y presupuestal.

- ✖ Para tal efecto, tanto las entidades del orden nacional como territorial podrán adoptar el modelo de solicitud de levantamiento de embargo diseñado por la ANDJE y publicado en la página web, anexando la certificación de inembargabilidad.
- ✖ En la sección de Asesoría territorial del sitio Web de la Agencia http://defensajuridica.gov.co/servicios-al-ciudadano/asesoria_territorial/Paginas/default.aspx, la Agencia pretende brindar a los municipios información útil y práctica sobre los límites a los embargos de los recursos públicos, con especial énfasis en las pautas jurisprudenciales sobre inembargabilidad de los bienes y recursos del Estado, enunciando sus excepciones y facilitando el acceso en forma ordenada a los principales documentos de soporte tanto jurisprudenciales como normativos, sobre la materia.

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:

En esta perspectiva, la transparencia se constituye en un elemento transversal a las políticas que buscan mejorar la relación entre el Estado y el ciudadano en el entendido que facilita el acceso de la ciudadanía a los servicios del Estado, mejora la confianza de los ciudadanos y es la llave de acceso a los ejercicios de participación ciudadana y rendición de cuentas.

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 participe 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.

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 dispersos en un número importante de normas.

El Programa Nacional de Servicio al Ciudadano -PNSC ha diseñado una herramienta de gestión jurídica que de manera ágil y sencilla resume las exigencias normativas de aproximadamente 60 disposiciones (Constitución Política, leyes, decretos, normas técnicas de calidad, entre otras) que le permitirá a las entidades identificar el estado de su gestión frente a 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.

Para facilitar la implementación de esta Política, se cuenta con el Sello 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, la cual cuenta con una guía para su implementación.

La política se desarrolla en el Documento CONPES 3785 de 2013 (Política de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano) que define un Modelo, que se enmarca hoy en MIPG, la ubica 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 (elementos de la ventanilla hacia adentro y hacia afuera).

- ✦ Herramienta de gestión jurídica:
<https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/Observatorio-Juridico.aspx>
- ✦ Sello de Excelencia en Servicio al Ciudadano y herramientas asociadas:
<https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano.aspx>

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 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

Resultados de la racionalización cuantificados y difundidos	Implementar acciones de racionalización tecnológicas
	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 mayor información, Función Pública ha desarrollado las siguientes herramientas. Estas y otra información se encuentra en el micro sitio www.funcionpublica.gov.co/eva/es/racionalizacion2017:

✖	Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano: http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/PLAN+ANTICORRUPCION/acd7837d-b833-4baa-a8cd-2b736c261a14
✖	Guía de usuario del SUIT http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/Conceptos+B%C3%A1sicos/da270d91-b793-4e79-9cdd-730af27a2cd0
✖	Información sobre la mesa de ayuda del SUIT: http://www.suit.gov.co/documents/10179/11887/Mesa+de+ayuda./e8aabf8d-7515-46dc-a0f0-a791c2053c37
✖	Guía metodológica para la formulación de la Estrategia de racionalización de trámites http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/pasosracionalizaciontramites
✖	Protocolo para la identificación de riesgos corrupción asociados a la prestación de trámites y servicios http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/protocolo_corrupcion
✖	El SUIT brinda herramientas y orientaciones para el registro de trámites y procedimientos administrativos: — Conceptos básicos: http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/Conceptos+B%C3%A1sicos/da270d91-b793-4e79-9cdd-730af27a2cd0 — Módulo de usuarios: http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/Gesti%C3%B3n+de+Usuarios/e3855788-d78e-436b-b178-e3ca9f44613c — Módulo de formularios: http://www.suit.gov.co/documents/10179/11887/Formularios/baeb2859-09de-4f4b-98db-7a45fc7c6849 — Módulo de inventarios: http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/Gu%C3%ADa+ventarios/1bf8920f-eaa9-49e3-9200-c8b4eb9efc56 — Módulo Formato Integrado (FI): http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/Gu%C3%ADa+Formato+Integrado-FI/2150b5b9-58b8-45af-b6fa-7588746ac609 — Módulo de modelos: http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/Gu%C3%ADa+Modelos/864a021e-f4f8-4fad-afaa-7c2b630e6a45 — Módulo de racionalización: http://www.suit.gov.co/documents/10179/11887/7+GU%C3%8DA+SUIT+2015+VII+-+Racionalizaci%C3%B3n++v2.pdf/892de701-6208-4580-9cc2-1536cf2f0b67 — Módulo de eliminación: http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/Guia-Eliminaci%C3%B3n/e1659d55-2cb6-4c03-bf1d-4246d3b796b9

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 la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública 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 más información consultar:

- ✖ Documento con orientaciones para promover la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación de la gestión pública
- ✖ Colección de buenas prácticas en participación
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/>
- ✖ Participación para la implementación del Acuerdo de Paz
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/>
- ✖ Documentos del Plan Nacional de Formación para el control social:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/plan-nacional-formacion-control-social>
- ✖ Guía metodológica para la evaluación de la Gestión Pública con enfoque basado en derechos humanos, dirigida a las veedurías ciudadanas:
http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Gu%C3%ADa_Metodol%C3%B3gica_Evaluac_Gesti%C3%B3n_Enfoque_DDHH.pdf/9a76098f-a569-47a3-8da0-7bfc6f72f63
- ✖ Curso Virtual para Veedurías Ciudadanas
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/curso-para-veedurias-ciudadanas>
- ✖ El documento “ABC de la Ley 1757 de 2015”:
[http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Cartilla%20ABC%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20Procuradur%C3%ADa\(1\).pdf](http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Cartilla%20ABC%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20Procuradur%C3%ADa(1).pdf)
- ✖ Manual Único de Rendición de Cuentas con enfoque basado en derechos humanos y paz:
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450051661_3ad287e3bc4ef4dde655d44cec6168c8.pdf

3.2.2.4 Política de Gobierno Digital: TIC para servicios y TIC para Gobierno Abierto

Es importante tener en cuenta que las políticas de Servicio al Ciudadano, Racionalización de Trámites y Participación Ciudadana en la Gestión Pública guardan una estrecha relación con los componentes de TIC para servicios y TIC para Gobierno Abierto, definidos en la política de Gobierno Digital. Por lo tanto, es de vital importancia considerar las orientaciones que se dan frente al uso de las TIC en estos temas, ya que son un medio para lograr una relación más efectiva con los ciudadanos.

En particular, la política de Gobierno Digital señala lo siguiente:

✓ TIC para Gobierno Abierto:

Comprende las actividades encaminadas a fomentar la construcción de un Estado más transparente, participativo y colaborativo en los asuntos públicos mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones -TIC. Al respecto, el uso de las TIC es fundamental en los siguientes aspectos:

- **Transparencia:** la publicación de información clara, concreta y útil para el ciudadano a través de medios electrónicos, permite que éste pueda acceder fácilmente a los servicios del Estado y que pueda estar enterado de los planes, programas y proyectos que adelantan las entidades en los temas de su interés
- **Participación:** la apertura de espacios de participación a ciudadanos y grupos de interés para la elaboración, seguimiento o retroalimentación de los planes y proyectos de la entidad y para la toma de decisiones, es fundamental para contribuir a la democratización de la gestión pública y hacer un uso efectivo de los canales electrónicos.
- **Colaboración:** involucrar a los ciudadanos o grupos de interés en la búsqueda de soluciones a problemáticas o necesidades -a través de las TIC-, promueve la construcción conjunta con el aporte de terceros para identificar posibilidades de mejora.

✓ TIC para servicios:

Comprende la provisión de trámites y servicios a través de medios electrónicos para solucionar las principales necesidades y demandas de los ciudadanos, en condiciones de

calidad, facilidad de uso y mejoramiento continuo. En materia de trámites y servicios, el uso de las TIC es fundamental en los siguientes aspectos:

- Desarrollo de trámites y servicios centrados en el usuario: los trámites y servicios dispuestos por medios electrónicos se deben ajustar a las características y necesidades de los grupos de valor de la entidad, de manera que sean fáciles de acceder y sencillos de comprender. Esto permite que la entidad mejore sus niveles de eficiencia y eficacia, y aumente la satisfacción ciudadana
- Sistema integrado de preguntas, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias -PQRSD: con el fin de facilitar y hacer más efectiva la interacción entre la entidad y los grupos de valor, es fundamental poner a su disposición diferentes canales electrónicos para la recepción y respuesta de PQRSD. En este caso, es de vital importancia que el ciudadano tenga la posibilidad de hacer seguimiento, recibir respuesta y enviar retroalimentación sobre el servicio
- Trámites y servicios en línea: con el fin de facilitar el desarrollo de trámites y servicios en línea por parte de grupos de valor, la entidad debe identificar las características y necesidades de los ciudadanos y disponer todo tipo de herramientas y ayudas que permitan que los trámites en línea sean de fácil acceso, sencillos de ejecutar y que den respuesta efectiva y cumplan con las expectativas ciudadanas

Adicionalmente, a través del artículo 2.2.9.1.4.1 del Decreto 1078 de 2015, se crearon el Mapa de Ruta y el Sello de Excelencia en Gobierno en Línea, que son dos instrumentos que buscan priorizar el uso de TIC a nivel de trámites y servicios de alto impacto, sistemas de información y datos abiertos, así como certificar su alta calidad.

En este sentido, el Mapa de Ruta o “Ruta de la Excelencia” como se ha denominado este instrumento, contiene los siguientes elementos:

- a. Servicios y trámites priorizados para ser dispuestos en línea
- b. Proyectos de mejoramiento para la gestión institucional e interinstitucional con el uso de medios electrónicos, que los sujetos obligados deben implementar
- c. Las demás acciones que requieran priorizarse para masificar la oferta y la demanda de Gobierno Digital, con base en lo señalado en los componentes de que trata el decreto

De igual manera, el Sello de Excelencia en Gobierno en Línea distingue y certifica la alta calidad de los trámites, servicios y productos disponibles por medios electrónicos en el Estado colombiano, así como las capacidades de gestión de TI de una entidad pública.

- ✖ Todo lo relacionado con el uso de las TIC, a nivel de servicio al ciudadano, racionalización de trámites y participación ciudadana, puede ser consultado en el Manual de Gobierno en Línea y sus recursos asociados, en:
<http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-8013.html>
- ✖ La información sobre la Ruta de la Excelencia se encuentra en el siguiente enlace:
<http://www.rutadelaexcelencia.gov.co/634/w3-channel.html>
- ✖ La información sobre el Sello de Excelencia en Gobierno en Línea se encuentra en la Resolución 2405 de 25 de noviembre de 2016:
http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-17464_recurso_12.pdf

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 repetitivos¹⁰; 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.

- ✖ Función Pública pone a disposición de las entidades, el documento “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”
- ✖ 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%20pblcas/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,

¹⁰ Adaptado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)

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 Río 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.

3.3 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 transparencia, 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

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.

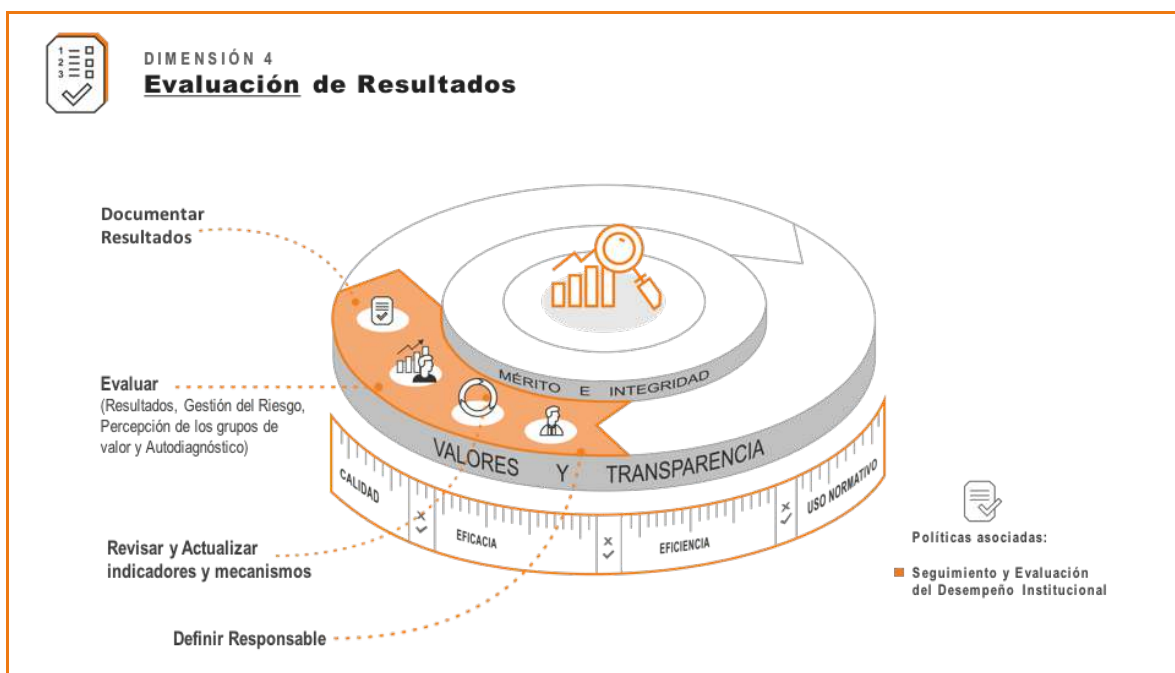
En el marco de MIPG y a través de esta dimensión, se busca que estos ejercicios de seguimiento y evaluación institucional complementen y agreguen valor a otras mediciones que son llevadas a cabo por entidades como el DNP, que efectúa la evaluación de las políticas públicas a través de instrumentos como 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 9. 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 lleva a cabo el diseño de los indicadores, antes de su aplicación no sobra validar que éstos brinden 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.

✖ Para más información podrá consultar la guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450054776_b93eb12298e646b5dd4c5c2a3d3a8d23.pdf

✓ **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 más información consulte la Guía para la administración del riesgo:
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1486395001_49cd5a628610035d8ed7c899ec810e3c.pdf

✓ **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 uno 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.

✖ La herramienta 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.

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, en donde las entidades territoriales encuentran los 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

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.

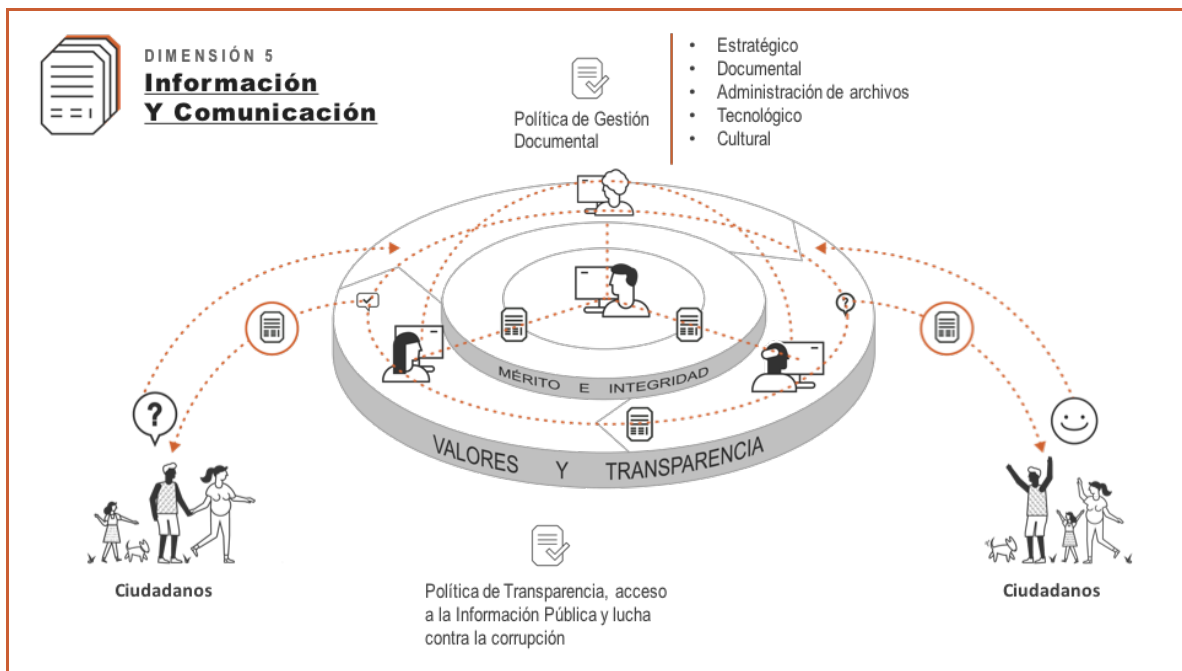
Contar con servidores públicos bien informados, sobre cómo opera la entidad, y con ciudadanos bien informados sobre cómo hacer efectivos sus derechos, fomenta la eficiencia, la eficacia, la calidad y la transparencia en la gestión pública, la rendición de cuentas por parte de la administración y el control 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 10. 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

Los anteriores aspectos deben ser complementados con una adecuada gestión de los documentos que soportan la información (física, electrónica, audiovisual, entre otros). Con esta política se busca mayor eficiencia administrativa en la 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 activa 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 la formulación de la política archivística, la planeación estratégica de la gestión documental y la administración de archivos, el control, la evaluación y seguimiento, en la definición y articulación de los lineamientos e instrumentos en esta materia.

- ✓ **Documental:** comprende los procesos de la gestión de todos los documentos en todos sus formatos o soportes, creados o recibidos por cualquier entidad en el ejercicio de sus actividades con la responsabilidad de crear, mantener y acceder a los documentos.
- ✓ **Administración de archivos:** comprende la gestión de los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento, conservación y uso de los archivos por la entidad y la comunidad.
- ✓ **Tecnológico:** comprende la adopción e implementación de tecnologías de la información y las comunicaciones para la gestión documental y la administración de archivos, seguridad de la información e interoperabilidad en el marco de la administración electrónica.
- ✓ **Cultural:** comprende aspectos relacionados con la interiorización y posicionamiento de la cultura archivística en la entidad, mediante la gestión del conocimiento, gestión del cambio, participación ciudadana, mercadeo de la información, protección del ambiente y seguridad en el trabajo.

A continuación, se presenta el material que incluye ayudas para cada tema y que son indispensables para la gestión documental en las entidades y obligatorios por norma:

Componente Estratégico	✘	Plan Institucional de Archivos – PINAR http://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/5_Conulte/Recursos/Publicaciones/PINAR.pdf
	✘	Tablas de Retención y Transferencias Documentales http://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/2_Politica_archivistica/Instrumentos_Archivisticos/Formatotablasretenciondocumental.pdf
	✘	Circular AGN 03 de 2015: Directrices para la elaboración de Tablas de Retención Documental http://repositorio.archivogeneral.gov.co/repositorio/items/show/283

Componente Documental	✘	Implementación de un Programa de Gestión Documental (PGD) http://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/2_Politica_archivistica/PgdAgn_29122014.pdf
	✘	Pautas para la utilización de la digitalización http://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/5_Consulte/Recursos/Publicaciones/RequisitosMinimosDeDigitalizacion.pdf
	✘	Acuerdo 60 de 2001: Por el cual se establecen pautas para la administración de las comunicaciones oficiales en las entidades públicas y las privadas que cumplen funciones públicas. http://repositorio.archivogeneral.gov.co/repositorio/items/show/13
	✘	Acuerdo 02 de 2004: Por el cual se establecen los lineamientos básicos para la organización de fondos acumulados. http://repositorio.archivogeneral.gov.co/repositorio/items/show/104
	✘	Acuerdo 04 de 2013: Por el cual se modifica el procedimiento para la elaboración, presentación, evaluación, aprobación e implementación de las Tablas de Retención Documental y las Tablas de Valoración Documental http://repositorio.archivogeneral.gov.co/repositorio/items/show/5
	✘	Acuerdo 05 de 2013: Por el cual se establecen los criterios básicos para la clasificación, ordenación y descripción de los archivos en las entidades públicas y privadas que cumplen funciones públicas y se dictan otras disposiciones http://repositorio.archivogeneral.gov.co/repositorio/items/show/6
	✘	Acuerdo 02 de 2014: Por medio del cual se establecen los criterios básicos para creación, conformación, organización, control y consulta de los expedientes de archivo y se dictan otras disposiciones http://repositorio.archivogeneral.gov.co/repositorio/items/show/53
	✘	Acuerdo 006 de 2014: Por medio del cual se desarrollan los artículos 46, 47 y 48 del Título XI "Conservación de Documentos" de la Ley 594 de 2000. Sistema Integrado de Conservación SIC http://repositorio.archivogeneral.gov.co/repositorio/items/show/7
	✘	Acuerdo 008 de 2014: Por el cual se establecen las especificaciones técnicas y los requisitos para la prestación de los servicios de depósito, custodia, organización, reprografía y conservación de documentos de archivo y demás procesos de la función archivística en desarrollo de los artículos 13° y 14° y sus párrafos 1° y 3° de la Ley 594 de 2000. http://repositorio.archivogeneral.gov.co/repositorio/items/show/93
	✘	
Componente Tecnológico	✘	Guía de metadatos http://repositorio.archivogeneral.gov.co/repositorio/items/show/16
	✘	Acuerdo 003 de 2015: Por el cual se establecen lineamientos generales para las entidades del Estado en cuanto a la gestión de documentos electrónicos generados como resultado del uso de medios electrónicos. http://repositorio.archivogeneral.gov.co/repositorio/items/show/55

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, 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 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 transmitida en lenguaje 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.anticorruccion.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.anticorruccion.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/ layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/GUIA%20DEL%20LENGUAJE%20CLARO.pdf&action=default>
- ✖ Y la Cartilla 10 pasos para comunicarse en lenguaje claro: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/10%20PASOS.pdf&action=default>

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

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 del MIPG -Gestión del Conocimiento y la Innovación- dinamiza el ciclo de política pública, facilita el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconecta el conocimiento entre los servidores y dependencias, y promueve buenas prácticas de gestión.

En el sector público se genera una cantidad importante de datos, información, ideas, investigaciones y experiencias que, en conjunto, se transforman en conocimiento. Este debe estar disponible para todos, con procesos de búsqueda y aplicación efectivos, que consoliden y enriquezcan la gestión institucional. La actual era digital o de la información le plantea al Estado retos de cambio y de adaptación para mejorar la atención de las necesidades de los ciudadanos quienes exigen respuestas más rápidas y efectivas para la garantía de sus derechos.

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

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

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

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

- ✓ 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.

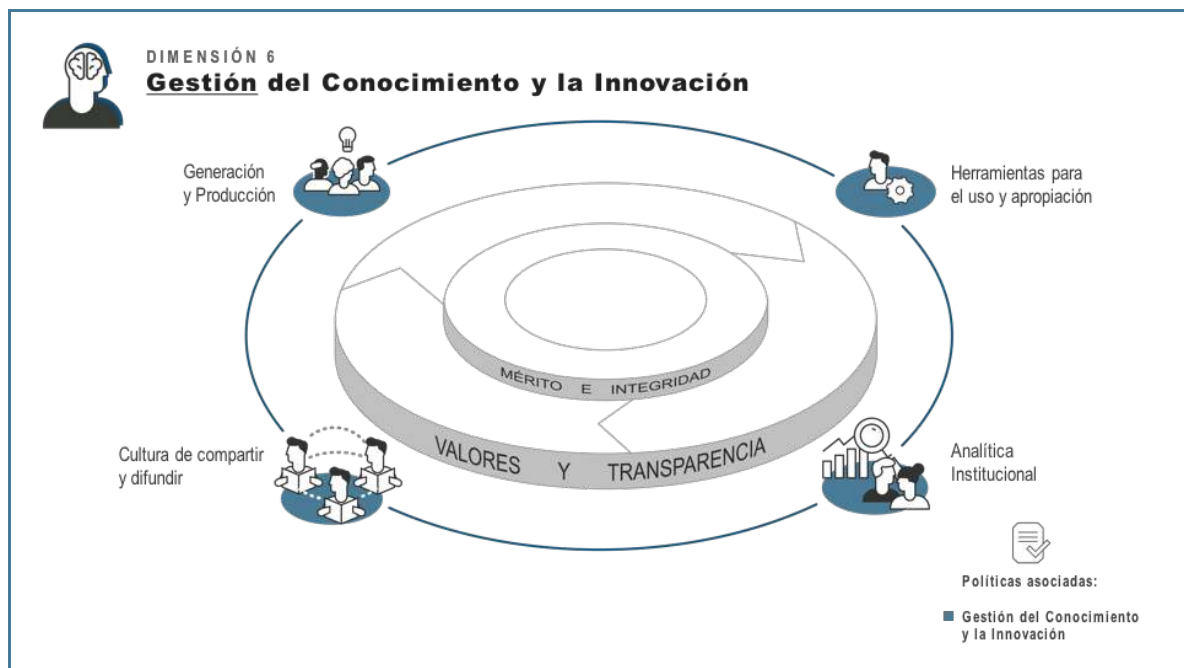
- ✓ Identificar y transferir el conocimiento fortaleciendo los canales y espacios para su apropiación.
- ✓ Promover la cultura de la difusión y la comunicación del conocimiento en los servidores y entidades públicas.
- ✓ Propiciar la implementación de mecanismos e instrumentos para la captura de la memoria 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 11. 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.
- ✓ **Análítica institucional:** Apoya el seguimiento y la evaluación del 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.

✳ Micrositio de gestión del conocimiento y la innovación:
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/conocimiento/index.html>

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.

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

En esta sección se abordará la séptima dimensión de MIPG -Control Interno¹¹-, que 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.

La nueva estructura del MECI busca una alineación a las buenas prácticas de control referenciadas desde el Modelo COSO¹², razón por la cual la estructura del MECI se fundamenta en cinco componentes, a saber: (i) ambiente de control, (ii) administración del riesgo, (iii) actividades de control, (iv) información y comunicación y (v) actividades de monitoreo. Esta estructura está acompañada de un esquema de asignación de responsabilidades y roles para la gestión del riesgo y el control, el cual se distribuye en diversos servidores de la entidad, no siendo ésta una tarea exclusiva de las oficinas de control interno¹³: (i) Línea estratégica, conformada por la alta dirección y el equipo directivo; (ii) Primera Línea, conformada por los gerentes públicos y los líderes de proceso; (iii) Segunda Línea, conformada por servidores responsables de monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo (jefes de planeación, supervisores e interventores de contratos o proyectos, comités de riesgos donde existan, comité de contratación, entre otros); y (iv) Tercera Línea, conformada por la oficina de control interno.

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

■ Control Interno

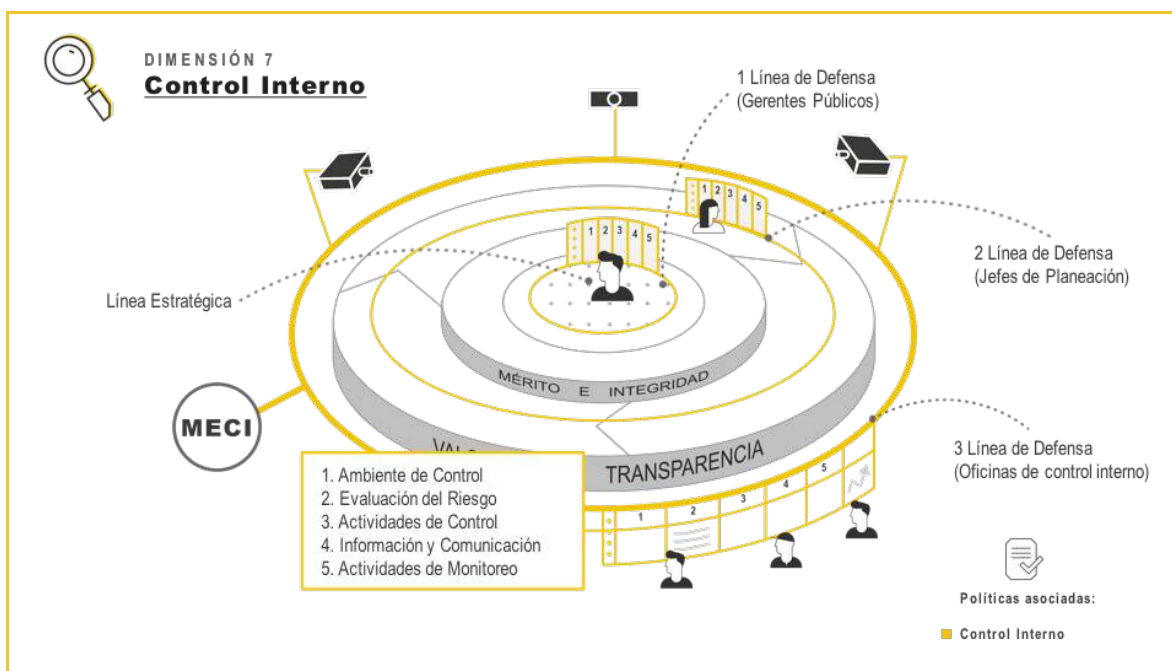
Con esta dimensión, y la implementación de la política que la integra, se logra cumplir el objetivo de MIPG *“Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua”*.

¹¹ 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

¹² Se basa en la estructura del Modelo COSO/INTOSAI

¹³ Adaptado del Modelo de las Tres Líneas de Defensa del Instituto Internacional de Auditores -IIA

Gráfico 12. Séptima Dimensión: Control Interno



Fuente: Función Pública, 2017

7.2 Aspectos mínimos para la implementación

Para diseñar de manera adecuada y efectiva el MECI en las entidades nacionales y territoriales, se deberán desarrollar las siguientes actividades para cada uno de los componentes mencionados anteriormente:

7.2.1 Ambiente de control

✓ 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. Para determinar si se cuenta con un adecuado y efectivo ambiente de control, es indispensable que:

- La entidad demuestre el compromiso con la integridad (valores) y principios del servicio público
- El Comité Institucional de Coordinación de Control Interno cumpla las funciones de supervisión del desempeño del SCI y de determinación de las mejoras a que haya lugar
- La alta dirección asuma la responsabilidad y el compromiso de establecer los niveles de responsabilidad y autoridad apropiados para la consecución de los objetivos del SCI
- La gestión del talento humano tenga un carácter estratégico, de manera que todas sus actividades estén alineadas con los objetivos de la entidad
- Se tengan definidas y asignadas en personas idóneas las responsabilidades para la gestión de los riesgos y del control

✓ **Fortalecer el ambiente de control a partir del desarrollo de las otras dimensiones de MIPG**

El trabajo abordado desde dimensiones como Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con Valores para Resultados y Talento Humano, es fundamental para materializar un adecuado ambiente de control, 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.

✓ **Asignar las responsabilidades en relación con las líneas de defensa del MECI**

Garantizar un adecuado ambiente de control requiere, adicionalmente, definir el rol de cada una de las instancias que participan en la definición y ejecución de las acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, de la siguiente manera:

Línea Estratégica - Alta dirección y Comité Institucional de Coordinación de Control Interno

El Representante Legal y su equipo directivo son los responsables de diseñar, mantener y mejorar el SCI, por ello:

- Son los primeros llamados a luchar contra la corrupción y promover la integridad (valores), el cumplimiento de estándares de conducta y la práctica de los principios del servicio público
- Orientan el Direccionamiento Estratégico y la Planeación Institucional
- Determinan las políticas y estrategias que aseguran que la estructura, procesos, autoridad y responsabilidad estén claramente definidas para el logro de los objetivos de la entidad
- Desarrollan los mecanismos incorporados en la GETH

Primera Línea – Gerentes públicos y Líderes de proceso, a quienes corresponde:

- Promover y cumplir, a través de su ejemplo, los estándares de conducta y la práctica de los principios del servicio público, en el marco de integridad
- Evaluar el cumplimiento de los estándares de conducta y la práctica de la integridad (valores) y principios del servicio público de sus equipos de trabajo
- Proveer información a la alta dirección sobre el funcionamiento de la entidad y el desempeño de los responsables en el cumplimiento de los objetivos, para tomar decisiones a que haya lugar
- Cumplir las políticas y estrategias establecidas para el desarrollo de los servidores a su cargo, evaluar su desempeño y establecer las medidas de mejora
- Asegurarse de que las personas y actividades a su cargo, estén adecuadamente alineadas con la administración

Segunda Línea – Servidores responsables de monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo, a quienes corresponde:

- Aplicar los estándares de conducta e Integridad (valores) y los principios del servicio público
- El área de talento humano facilita la implementación, monitorea la apropiación de dichos estándares por parte de los servidores públicos y alerta a los líderes de proceso, cuando sea el caso. También desempeñan un rol muy importante las áreas de control disciplinario y los comités de convivencia
- Apoyar a la alta dirección, los gerentes públicos y los líderes de proceso para un adecuado y efectivo ejercicio de la gestión de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales
- Trabajar coordinadamente con los directivos y demás responsables del cumplimiento de los objetivos de la entidad
- El área de talento humano monitorea y supervisa el cumplimiento e impacto del plan de desarrollo del talento humano y determina las acciones de mejora correspondientes
- Así mismo, analizar e informar a la alta dirección, los gerentes públicos y los líderes de proceso sobre los resultados de la evaluación del desempeño y se toman acciones de mejora y planes de mejoramiento individuales, rotación de personal

Tercera Línea – Oficina de Control Interno, a la cual corresponde:

- Evaluar la eficacia de las estrategias de la entidad para promover la integridad en el servicio público, especialmente, si con ella se orienta efectivamente el comportamiento de los servidores hacia el cumplimiento de los estándares de conducta e Integridad (valores) y los principios del servicio público; y si apalancan una gestión permanente de los riesgos y la eficacia de los controles
- Evaluar el diseño y efectividad de los controles y provee información a la alta dirección y al Comité de Coordinación de Control Interno referente a la efectividad y utilidad de los mismos
- Proporcionar información sobre la idoneidad y efectividad del esquema operativo de la entidad, el flujo de información, las políticas de operación, y en general, el ejercicio de las responsabilidades en la consecución de los objetivos
- Ejercer la auditoría interna de manera técnica y acorde con las políticas y prácticas apropiadas
- Proporcionar información sobre el cumplimiento de responsabilidades específicas de control interno

Fuente: Adaptado de Marco Integrado de Control Interno COSO 2013.

7.2.2 Gestión de los riesgos institucionales

✓ 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.

Estos eventos pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez¹⁴. Los de impacto negativo pueden interferir en la creación de valor o bien afectarlo de forma importante, en tanto que pueden lesionar la imagen institucional así como entorpecer la operación, la estrategia u otros aspectos relacionados con la prestación del servicio. Por su parte, los eventos de impacto positivo pueden compensar los negativos o representar oportunidades, ayudando a la creación de valor o a su conservación. Este componente, requiere que la alta dirección canalice las oportunidades que surgen para que se reflejen en la estrategia y los objetivos, y formular planes que permitan su aprovechamiento. Para su efectivo desarrollo es necesario tener en cuenta que¹⁵:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad
- Es llevado a cabo por todos los servidores de la entidad
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad
- Está orientado al logro de las metas estratégicas, los resultados esperados y en general de los objetivos de la entidad
- Los objetivos deben ser definidos con suficiente claridad para identificar y evaluar los riesgos relacionados
- Brindar atención prioritaria a los riesgos de carácter negativo y de mayor impacto potencial
- Considerar la probabilidad de fraude que pueda afectar la adecuada gestión institucional
- Identificar y evaluar los cambios que pueden afectar los riesgos al Sistema de Control Interno
- Se debe dar cumplimiento al artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, relacionado con la prevención de los riesgos de corrupción, - mapa de riesgos de corrupción.

✓ Fortalecer la gestión del riesgo a partir del desarrollo de las otras dimensiones de MIPG

El trabajo abordado desde dimensiones como Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con Valores para Resultados y Talento Humano, es fundamental para materializar una adecuada gestión del riesgo, 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 riesgos a

¹⁴ COSO. (2009). Gestión de riesgos Corporativos. Marco Integrado. p. 16

¹⁵ Ibid. p.16

nivel estratégico y su evaluación, aspectos que dan línea a toda la entidad en la identificación de los riesgos a todos los niveles.

- ✂ Para más información consulte la Guía para la Administración del Riesgo:
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Gu%C3%ADa+de+Riesgos+y+Caja+de+Herramientas.rar/a125ddf9-8a7b-4615-860c-2c63c38ad74a>
- ✂ De igual forma, una referencia útil es la norma NTC ISO 31000, la cual establece un número de principios que es necesario satisfacer para que la gestión del riesgo sea eficaz.
- ✂ Guía para la gestión del riesgo de corrupción:
<http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/guia-gestion-riesgo-anticorrupcion.pdf>

✓ **Asignar las responsabilidades en relación con las líneas de defensa del MECI**

Garantizar una adecuada gestión del riesgo requiere, adicionalmente, definir el rol de cada una de las instancias que participan en la definición y ejecución de las acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, de la siguiente manera:

Línea Estratégica - Alta dirección y Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, a quienes corresponde:	
—	Establecer objetivos institucionales alineados con el propósito fundamental, metas y estrategias de la entidad
—	Establecer la Política de Administración del Riesgo
—	Asumir la responsabilidad primaria del SCI y de la identificación y evaluación de los cambios que podrían tener un impacto significativo en el mismo
—	Específicamente el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, evaluar y dar línea sobre la administración de los riesgos en la entidad
—	Realimentar a la alta dirección sobre el monitoreo y efectividad de la gestión del riesgo y de los controles. Así mismo, hacer seguimiento a su gestión, gestionar los riesgos y aplicar los controles
Primera Línea – Gerentes públicos y Líderes de proceso, a quienes corresponde:	
—	Identificar y valorar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales
—	Definen y diseñan los controles a los riesgos
—	A partir de la política de administración del 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
—	Identificar y controlar los riesgos relacionados con posibles actos de corrupción en el ejercicio de sus funciones y el cumplimiento de sus objetivos, así como en la prestación del servicio y/o relacionados con el logro de los objetivos. Implementan procesos para identificar, disuadir y detectar fraudes; y revisan la exposición de la entidad al fraude con el auditor interno de la entidad
Segunda Línea – Servidores responsables de monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo, a quienes corresponde:	

- Informar sobre la incidencia de los riesgos en el logro de objetivos y evaluar si la valoración del riesgo es la apropiada
- Asegurar que las evaluaciones de riesgo y control incluyan riesgos de fraude
- Ayudar a la primera línea con evaluaciones del impacto de los cambios en el SCI
- Monitorear cambios en el riesgo legal, regulatorio y de cumplimiento
- Consolidar los seguimientos a los mapas de riesgo
- Establecer un líder de la gestión de riesgos para coordinar las actividades en esta materia
- Elaborar informes consolidados para las diversas partes interesadas
- Seguir los resultados de las acciones emprendidas para mitigar los riesgos, cuando haya lugar
- Los supervisores e interventores de contratos deben realizar seguimiento a los riesgos de estos e informar las alertas respectivas

Tercera Línea – Oficina de Control Interno, a la cual corresponde:

- Asesorar en metodologías para la identificación y administración de los riesgos, en coordinación con la segunda línea de defensa
- Identificar y evaluar cambios que podrían tener un impacto significativo en el SCI, durante las evaluaciones periódicas de riesgos y en el curso del trabajo de auditoría interna
- Comunicar al Comité de Coordinación de Control Interno posibles cambios e impactos en la evaluación del riesgo, detectados en las auditorías
- Revisar la efectividad y la aplicación de controles, planes de contingencia y actividades de monitoreo vinculadas a riesgos claves de la entidad
- Alertar sobre la probabilidad de riesgo de fraude o corrupción en las áreas auditadas

Fuente: Adaptado de Marco Integrado de Control Interno COSO 2013.

7.2.3 Actividades de Control

✓ 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, así:

- Determinar acciones que contribuyan a mitigar los riesgos.
 - Definir controles en materia de TIC.
 - Implementar políticas de operación mediante procedimientos u otros mecanismos que den cuenta de su aplicación en materia de control.
- ✓ Fortalecer el desarrollo de las actividades de control a partir del desarrollo de las otras dimensiones de MIPG**

El trabajo abordado desde dimensiones como Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con Valores para Resultados y Talento Humano, es fundamental para desarrollar adecuadamente las actividades de control, 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.

✓ **Asignar las responsabilidades en relación con las líneas de defensa del MECI**

Garantizar un adecuado desarrollo de actividades de control requiere, adicionalmente, definir el rol de cada una de las instancias que participan en la definición y ejecución de las acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, de la siguiente manera:

Línea Estratégica - Alta dirección y Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, a quienes corresponde:
— Establecer las políticas de operación encaminadas a controlar los riesgos que pueden llegar a incidir en el cumplimiento de los objetivos institucionales — Hacer seguimiento a la adopción, implementación y aplicación de controles
Primera Línea – Gerentes públicos y Líderes de proceso, a quienes corresponde:
— Mantener controles internos efectivos para ejecutar procedimientos de riesgo y control en el día a día — Diseñar e implementar procedimientos detallados que sirvan como controles, a través de una estructura de responsabilidad en cascada, y supervisar la ejecución de esos procedimientos por parte de los servidores públicos a su cargo — Establecer responsabilidades por las actividades de control y asegurar que personas competentes, con autoridad suficiente, efectúen dichas actividades con diligencia y de manera oportuna — Asegurar que el personal responsable investigue y actúe sobre asuntos identificados como resultado de la ejecución de actividades de control — Diseñar e implementar las respectivas actividades de control. Esto incluye reajustar y comunicar políticas y procedimientos relacionados con la tecnología y asegurar que los controles de TI son adecuados para apoyar el logro de los objetivos
Segunda Línea – Servidores responsables de monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo, a quienes corresponde:
— Supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos específicos establecidos por la primera línea de defensa — Asistir a la gerencia operativa en el desarrollo y comunicación de políticas y procedimientos — Asegurar que los riesgos son monitoreados en relación con la política de administración de riesgo establecida para la entidad — Revisar periódicamente las actividades de control para determinar su relevancia y actualizarlas de ser necesario

- Supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos específicos establecidos por la primera línea
- Realizar monitoreo de los riesgos y controles tecnológicos
- Grupos como los departamentos de seguridad de la información también pueden desempeñar papeles importantes en la selección, desarrollo y mantenimiento de controles sobre la tecnología, según lo designado por la administración
- Establecer procesos para monitorear y evaluar el desarrollo de exposiciones al riesgo relacionadas con tecnología nueva y emergente

Tercera Línea – Oficina de Control Interno, a la cual corresponde:

- Verificar que los controles están diseñados e implementados de manera efectiva y operen como se pretende para controlar los riesgos
- Suministrar recomendaciones para mejorar la eficiencia y eficacia de los controles.
- Proporcionar seguridad razonable con respecto al diseño e implementación de políticas, procedimientos y otros controles
- Evaluar si los procesos de gobierno de TI de la entidad apoyan las estrategias y los objetivos de la entidad
- Proporcionar información sobre la eficiencia, efectividad e integridad de los controles tecnológicos y, según sea apropiado, puede recomendar mejoras a las actividades de control específicas

Fuente: Adaptado de Marco Integrado de Control Interno COSO 2013.

7.2.4 Información y Comunicación

✓ Efectuar el control a la información y la comunicación organizacional

En este tercer 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.

- Adelantar las siguientes acciones para contar con un adecuado y efectivo componente de información y comunicación dentro del SCI:
- Obtener, generar y utilizar información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- Comunicar internamente la información requerida para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.
- Comunicarse con los grupos de valor, sobre los aspectos claves que afectan el funcionamiento del control interno.

El trabajo abordado desde la dimensión gestión de la información y la comunicación es fundamental, para las actividades en este componente.

✓ Asignar las responsabilidades en relación con las líneas de defensa del MECI

Garantizar un adecuado desarrollo del control de la información y la comunicación requiere, adicionalmente, definir el rol de cada una de las instancias que participan en la definición y ejecución de las acciones, así

como de mecanismos para la prevención y evaluación de éste, de la siguiente manera:

Línea estratégica - Alta dirección y Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, a quienes corresponde: — Es responsable de la fiabilidad, integridad y seguridad de la información. Esta responsabilidad incluye toda la información crítica de la entidad independientemente de cómo se almacene la información — Establece políticas apropiadas para el reporte de información fuera de la entidad y directrices sobre información de carácter reservado; personas autorizadas para brindar información; regulaciones de privacidad y tratamiento de datos personales; en general todo lo relacionado con la comunicación de la información fuera de la entidad. Son los primeros llamados a luchar contra la corrupción y promover la integridad (valores), el cumplimiento de estándares de conducta y la práctica de los principios del servicio público
Primera Línea – Gerentes públicos y Líderes de proceso, a quienes corresponde: — Gestionar información que da cuenta de las actividades cotidianas, compartiéndola en toda la entidad — Desarrollar y mantener procesos de comunicación facilitando que todas las personas entiendan y lleven a cabo sus responsabilidades de control interno — Facilitar canales de comunicación, tales como líneas de denuncia que permiten la comunicación anónima o confidencial, como complemento a los canales normales — Asegurar que entre los procesos fluya información relevante y oportuna, así como hacia los ciudadanos, organismos de control y otros externos — Informar sobre la evaluación a la gestión institucional y a resultados — Implementar métodos de comunicación efectiva
Segunda Línea – Servidores responsables de monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo, a quienes corresponde: — Recopilar información y comunicarla de manera resumida a la primera y la tercera línea de defensa con respecto a controles específicos — Considerar costos y beneficios, asegurando que la naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada sean proporcionales y apoyen el logro de los objetivos — Apoyar el monitoreo de canales de comunicación, incluyendo líneas telefónicas de denuncias — Proporcionar a la gerencia información sobre los resultados de sus actividades — Comunicar a la alta dirección asuntos que afectan el funcionamiento del control interno
Tercera Línea – Oficina de Control Interno, a la cual corresponde: — Evaluar periódicamente las prácticas de confiabilidad e integridad de la información de la entidad y recomienda, según sea apropiado, mejoras o implementación de nuevos controles y salvaguardas. — Informar sobre la confiabilidad y la integridad de la información y las exposiciones a riesgos asociados y las violaciones a estas — Proporcionar información respecto a la integridad, exactitud y calidad de la comunicación en consonancia con las necesidades de la alta dirección — Comunicar a la primera y la segunda línea, aquellos aspectos que se requieren fortalecer relacionados con la información y comunicación

Fuente: Adaptado de Marco Integrado de Control Interno COSO 2013.

7.2.5 Monitoreo o supervisión continua

✓ 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”¹⁶
- 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 cambios en las estrategias de la dirección, condiciones externas, áreas de mayor riesgo o modificación a los objetivos de la entidad

✳ Para más información consulte la Guía de auditoría para las entidades públicas:
<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Gu%C3%ADaAuditoriaEntidadesPublicas+V2+Octubre2015/fcf84a18-5c74-480a-83c4-2a25ec49bea1>

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 entidad¹⁷.

¹⁶ Definición tomada de los documentos elaborados por el Instituto de Auditores Internos IIA.

¹⁷ Procedimiento para la Evaluación del Control Interno Contable Contaduría General de la Nación - 2016

- ✘ 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](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)

✓ **Asignar las responsabilidades en relación con las líneas de defensa del MECI**

Garantizar un adecuado desarrollo de la auditoría interna requiere, adicionalmente, definir el rol de cada una de las instancias que participan en la definición y ejecución de las acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, de la siguiente manera:

Línea estratégica - Alta dirección y Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, a quienes corresponde:
— Analizar las evaluaciones de la gestión del riesgo, elaboradas por la segunda línea de defensa — Asegurar que los servidores responsables (tanto de la segunda como de la tercera línea de defensa) cuenten con los conocimientos necesarios y que se generen recursos para la mejora de sus competencias — Aprobar el Plan Anual de Auditoría propuesto por el jefe de control interno o quien haga sus veces, tarea asignada específicamente al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno
Primera Línea – Gerentes públicos y Líderes de proceso, a quienes corresponde:
— Efectuar seguimiento a los riesgos y controles de su proceso — Informar periódicamente a la alta dirección sobre el desempeño de las actividades de gestión de riesgos de la entidad — Comunicar deficiencias a la alta dirección o a las partes responsables para tomar las medidas correctivas, según corresponda
Segunda Línea – Servidores responsables de monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo, a quienes corresponde:
— Llevar a cabo evaluaciones para monitorear el estado de varios componentes del Sistema de Control Interno — Monitorear e informar sobre deficiencias de los controles — Suministrar información a la alta dirección sobre el monitoreo llevado a cabo a los indicadores de gestión, determinando si el logro de los objetivos está dentro de las tolerancias de riesgo establecidas — Consolidar y generar información vital para la toma de decisiones
Tercera Línea – Oficina de Control Interno, a la cual corresponde:
— Establecer el plan anual de auditoría basado en riesgos, priorizando aquellos procesos de mayor exposición — Generar información sobre evaluaciones llevadas a cabo por la primera y segunda línea de defensa — Evaluar si los controles están presentes (en políticas y procedimientos) y funcionan, apoyando el control de los riesgos y el logro de los objetivos establecidos en la planeación institucional — Establecer y mantener un sistema de monitoreo de hallazgos y recomendaciones

Fuente: Adaptado de Marco Integrado de Control Interno COSO 2013.

Finalmente, es importante observar de manera integral estos cinco componentes y verificar que cada uno esté

presente (diseñado), en funcionamiento (aplicando en la práctica) y articulados entre sí.

7.3 Atributos de calidad a tener en la Dimensión

Los siguientes atributos de calidad permitirán a las entidades asegurar la adecuada implementación y desarrollo de un Sistema de Control Interno:

- ★ Estándares de conducta y de integridad que direccionan el quehacer institucional
- ★ Niveles de autoridad y responsabilidad apropiadas que facilitan la consecución de los objetivos institucionales
- ★ Servidores alineados con los objetivos de la entidad, que dan valor agregado en desarrollo de sus funciones
- ★ Análisis del entorno institucional que permite la identificación de los riesgos y sus posibles causas
- ★ Riesgos identificados y gestionados que permiten asegurar el cumplimiento de los objetivos
- ★ Controles diseñados, que aseguran la gestión de los procesos
- ★ Actividades de control establecidas que permiten mitigación de los riesgos a niveles aceptables.
- ★ Información comunicada a nivel interno y externo que facilita la gestión de la entidad
- ★ Auditoría interna que genera valor agregado a la entidad
- ★ Auditoría interna que asegura la calidad de su proceso auditor

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.html> Castells, 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.

Committee 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 Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- 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/GuiaGestionEmpleosNaturalezaGerencialOctubre2015.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.

_____. (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.

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) *Explaining 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 Unversitate. 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](http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual%20de%20Oslo%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. París.
- 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, París.
- _____. (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_Development%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.

Manual

Operativo



modelo integrado
de planeación
y gestión

Sistema de Gestión

Departamento Administrativo de la Función Pública

Carrera 6 No 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 7395656 Fax: 7395657

Web: www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

VISÍTANOS O ESCRÍBENOS:



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública



modelo integrado
de planeación
y gestión