



El futuro
es de todos

Gobierno
de Colombia

mipg

modelo integrado
de planeación
y gestión

Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional

Versión 3

Diciembre de 2019

Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Versión 3
Departamento Administrativo de la Función Pública
© Todos los derechos reservados

Iván Duque Márquez
Presidente de la República

Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional

Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
3. Ministerio de Justicia y del Derecho
Departamento Administrativo de la Presidencia de la República
Departamento Nacional de Planeación
Departamento Administrativo Nacional de Estadística
Departamento Administrativo de la Función Pública
Archivo General de la Nación
Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente
Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado
Contaduría General de la Nación

Departamento Administrativo de la Función Pública

Fernando Antonio Grillo Rubiano
Director

María del Pilar García González
Directora de Gestión y Desempeño Institucional

Contenidos trabajados en coordinación con los equipos técnicos de las entidades líderes de política
Dirección de Gestión y Desempeño Institucional

Departamento Administrativo de la Función Pública
Carrera 6 No 12-62, Bogotá, D.C., Colombia
Conmutador: 739 5656 / 86 - Fax: 739 5657
Web: www.funcionpublica.gov.co
eva@funcionpublica.gov.co
Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770
Bogotá, D.C., Colombia. Diciembre de 2019

Control de Cambios al Documento

Fecha	Cambios Introducidos
Octubre de 2017 Versión 1	Versión Inicial del documento
Julio de 2018 Versión 2	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste general de contenidos por actualizaciones normativas o nuevos contenidos de política • Actualización del punto referente a la implementación de MIPG • Actualización de contenidos de las políticas de gestión del talento humano, integridad, planeación institucional, gobierno digital, seguridad digital, defensa jurídica, servicio al ciudadano, racionalización de trámites, participación ciudadana en la gestión, gestión documental, gestión del conocimiento y control interno • Se actualizó el nombre de la política de gestión documental • Incorporación de lineamientos para la implementación de ODS por parte de entidades • Se incluyó la nueva política Mejora normativa y su entidad líder, el Ministerio de Justicia y del Derecho • Inclusión de criterios diferenciales por política, acorde con lo adoptado por el Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional • Ajuste y actualización de enlaces a los anexos metodológicos • Al final de cada dimensión se incluye una infografía que la explica gráficamente • Ajustes de estilo, redacción y digitación
Diciembre de 2019 Versión 3	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste a formato acorde con nueva imagen de Gobierno • Actualización de contenidos de las políticas de Gestión del Talento Humano, integridad, Gobierno Digital, Defensa Jurídica, Transparencia, Lucha Contra la Corrupción y Acceso a la Información, Racionalización de Trámites, Gestión del Conocimiento y la Innovación y Control Interno. • Actualización de la denominación de la Política de Archivos y Gestión Y Documental actualización de sus contenidos • Incorporación de contenidos para las políticas de Mejora Normativa y Gestión de la Información Estadística • Incorporación de información sobre el marco normativo y el ámbito de aplicación de las políticas y actualización de los criterios de calidad de algunas dimensiones • En la página 36 se ajustó la referencia al Documento de la CEPAL a la edición 69 y no 59 como aparecía en la versión anterior. • Unificación de los lineamientos para hacer diagnósticos de capacidades institucionales, en la Dimensión de Direccionamiento Estratégico

Índice de Contenido

I. Generalidades de MIPG 7

II. Etapas para la Implementación de MIPG 12

III. Dimensiones Operativas de MIPG 15

1ª. Dimensión: Talento Humano..... 17

1.1 Alcance de la Dimensión 18

1.2 Aspectos mínimos para la implementación de las políticas 19

1.2.1 Política de Gestión Estratégica del Talento Humano 19

1.2.2 Política de Integridad 24

2ª. Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación 27

2.1 Alcance de esta Dimensión 27

2.2 Aspectos mínimos para la implementación 29

2.2.1 Política de Planeación institucional 29

2.2.2 Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público 37

2.2.3 Política de Integridad - Motor de MIPG..... 40

2.3 Atributos de calidad para la Dimensión 41

3ª. Dimensión: Gestión con valores para resultados..... 42

3.1 Alcance de esta Dimensión 42

3.2 Aspectos mínimos para la Implementación 44

3.2.1 De la ventanilla hacia adentro..... 44

3.2.1.1 Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 44

3.2.1.2 Política de Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público 49

3.2.1.3 Política Gobierno Digital 50

3.2.1.4 Política de Seguridad Digital..... 53

3.2.1.5 Política de Defensa Jurídica 54

3.2.1.6 Política de Mejora normativa 62

3.2.2 Relación Estado Ciudadano 63

3.2.2.1 Política de Servicio al ciudadano..... 64

3.2.2.2 Política de Racionalización de trámites 66

3.2.2.3 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública 68

3.2.3 Otros aspectos a tener en cuenta en la gestión de las entidades 71

3.3 Atributos de calidad para la Dimensión 72

4ª. Dimensión: Evaluación de Resultados 73

4.1 Alcance de la Dimensión 73

4.2 Aspectos mínimos para la implementación de la política 75

4.2.1. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional 76

4.3 Atributos de calidad de la Dimensión 79

5ª Dimensión: Información y Comunicación 80

5.1 Alcance de la Dimensión 80

5.2 Aspectos mínimos para la implementación de la política 81

5.2.1 Recomendaciones para una adecuada gestión de la información y comunicación 82

5.2.2 Política Gestión Documental (Política de Archivos y Gestión Documental) 83

5.2.3 Política de Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción 85

5.2.4 Política de Gestión de la Información Estadística 87

5.3 Atributos de calidad a tener en cuenta en la Dimensión 92

6ª Dimensión: Gestión del Conocimiento y la Innovación 93

6.1 Alcance de esta Dimensión 93

6.2 Aspectos mínimos para la Implementación 95

6.3 Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación 95

6.4 Atributos de calidad a tener en cuenta en la dimensión 102

7ª Dimensión: Control Interno 103

7.1 Alcance de esta Dimensión 103

7.2 Aspectos mínimos para la implementación de la política 106

Anexos Manual operativo MIPG 118

Referencias bibliográficas 119

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Articulación de los sistemas de Gestión y de Control Interno 7

Gráfico 2. Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG 8

Gráfico 3. Funcionamiento de MIPG 9

Gráfico 4. Operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG 10

Gráfico 5. Dimensiones de MIPG 16

Gráfico 6. Primera Dimensión: Talento Humano 18

Gráfico 7. Triángulo de la Integridad 24

Gráfico 8. Segunda Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación 28

Gráfico 9. Modalidades de la Planeación en las entidades de la Rama Ejecutiva 33

Gráfico 10. Cronograma para la elaboración del PDT 33

Gráfico 11. Tercera Dimensión: Gestión para el Resultado 43

Gráfico 12. Cuarta Dimensión: Evaluación de Resultados 74

Gráfico 13 Quinta Dimensión: Información y Comunicación 81

Gráfico 14. Sexta Dimensión: Gestión del Conocimiento 96

Gráfico 15. Séptima Dimensión Control Interno 104

Gráfico 16. Las Líneas de Defensa en el Modelo Estándar de Control Interno 105

Gráfico 17. Componentes de la estructura del MECI 105

Índice de Tablas

Tabla 1. Resultados esperados de la implementación de la política de Racionalización de Trámites 67

Tabla 2. Resultados esperados de la implementación de la política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública 69

Tabla 3. Criterios Diferenciales política de Archivos y Gestión Documental 85

Presentación

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

El **Manual Operativo** brinda los elementos fundamentales para que las entidades públicas implementen el Modelo de manera adecuada y fácil, ya que contempla los aspectos generales que se deben tener en cuenta para cada una de las políticas de gestión y desempeño, su marco normativo, su ámbito de aplicación, sus propósitos, sus lineamientos generales y los criterios diferenciales para aplicar en las entidades territoriales.

El presente Manual se estructura en cuatro partes, la primera es esta presentación; la segunda parte, sintetiza de manera integral los aspectos conceptuales de MIPG; en la tercera se presenta los principales pasos que deben seguir las entidades para implementar el Modelo y, en la cuarta 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 web de MIPG, un espacio virtual que contiene información normativa y técnica de interés para las entidades, los servidores públicos y los ciudadanos, a través del enlace <https://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

Esta tercera versión del Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG fue aprobada por el Consejo de Gestión y Desempeño Institucional en sesión virtual llevada a cabo en el mes de diciembre de 2019.

I. Generalidades de MIPG¹

1. Contexto normativo.

El Decreto 1083 de 2015, Decreto único del Sector Función Pública, modificado por el Decreto 1499 de 2017, establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el cual surge de la integración de los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad en un solo Sistema de Gestión, y de la articulación de este con el Sistema de Control Interno.

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



Fuente: Función Pública, 2017

En el Sistema de Gestión están contemplados todas las 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, 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.

El Presidente de la República, como máxima autoridad administrativa, dirige el Sistema de Gestión y su coordinación está a cargo del Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional integrado por 11 entidades líderes de política:

<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Hacienda y Crédito Público • Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones • Ministerio de Justicia y del Derecho² • Departamento Administrativo de la Presidencia de la República • Departamento Nacional de Planeación • Departamento Administrativo Nacional de Estadística 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Administrativo de la Función Pública (quien lo preside) • Archivo General de la Nación • Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente • Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado • Contaduría General de la Nación
---	--

¹ Para mayor Información sobre los antecedentes, el marco conceptual, objetivos y la estructura del Sistema de Gestión y de MIPG, así como de la actualización del Modelo Estándar de Control Interno -MECI, puede remitirse al documento Marco General de MIPG disponible en el micrositio del Modelo: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

² Establecido mediante Decreto 1299 del 25 de julio de 2018

2. ¿Qué es 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.

Gráfico 2. Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG



Fuente: Función Pública, 2017

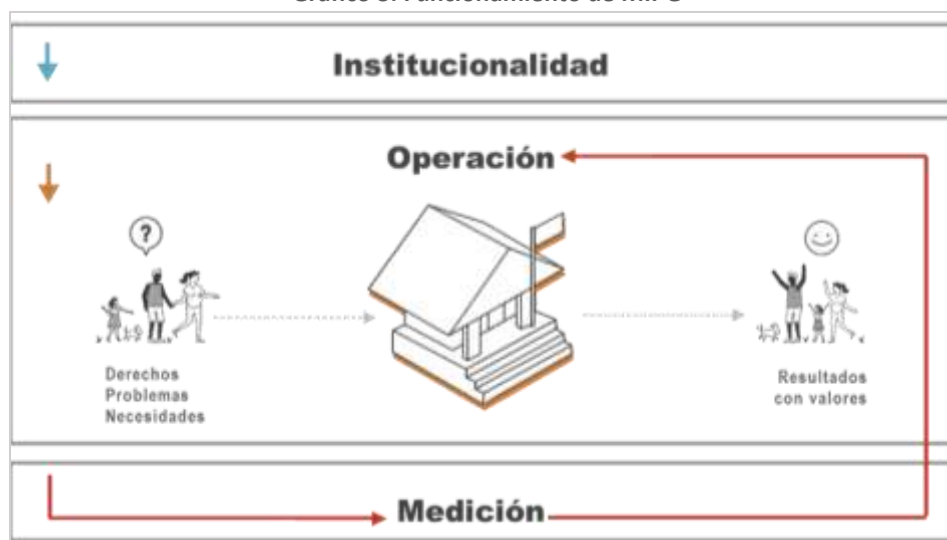
- ✓ Es un marco de referencia porque contempla un conjunto de conceptos, elementos, criterios, que permiten llevar a cabo la gestión de las entidades públicas.
- ✓ Enmarca la gestión en la calidad y la integridad, al buscar su mejoramiento permanentemente para garantizar los derechos, satisfacer las 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).
- ✓ Busca generar valor público a través de la entrega de resultados que respondan y satisfagan las necesidades y demandas de los ciudadanos.

MIPG es en sí mismo un modelo de gestión de calidad ya que se fundamenta en generar resultados que satisfagan las necesidades y atiendan los problemas de los ciudadanos. Es en torno a estos resultados que deben girar todas sus actuaciones y decisiones.

3. ¿Cómo funciona MIPG?

MIPG funciona mediante tres componentes, una institucionalidad, una operación y una medición. A continuación, se describe de manera general cada uno:

Gráfico 3. Funcionamiento de MIPG



Fuente: Función Pública, 2017

3.1 Institucionalidad: Es el conjunto de instancias que trabajan coordinadamente para establecer las reglas, condiciones, políticas, metodologías para que el Modelo funcione y logre sus objetivos; dichas instancias son:

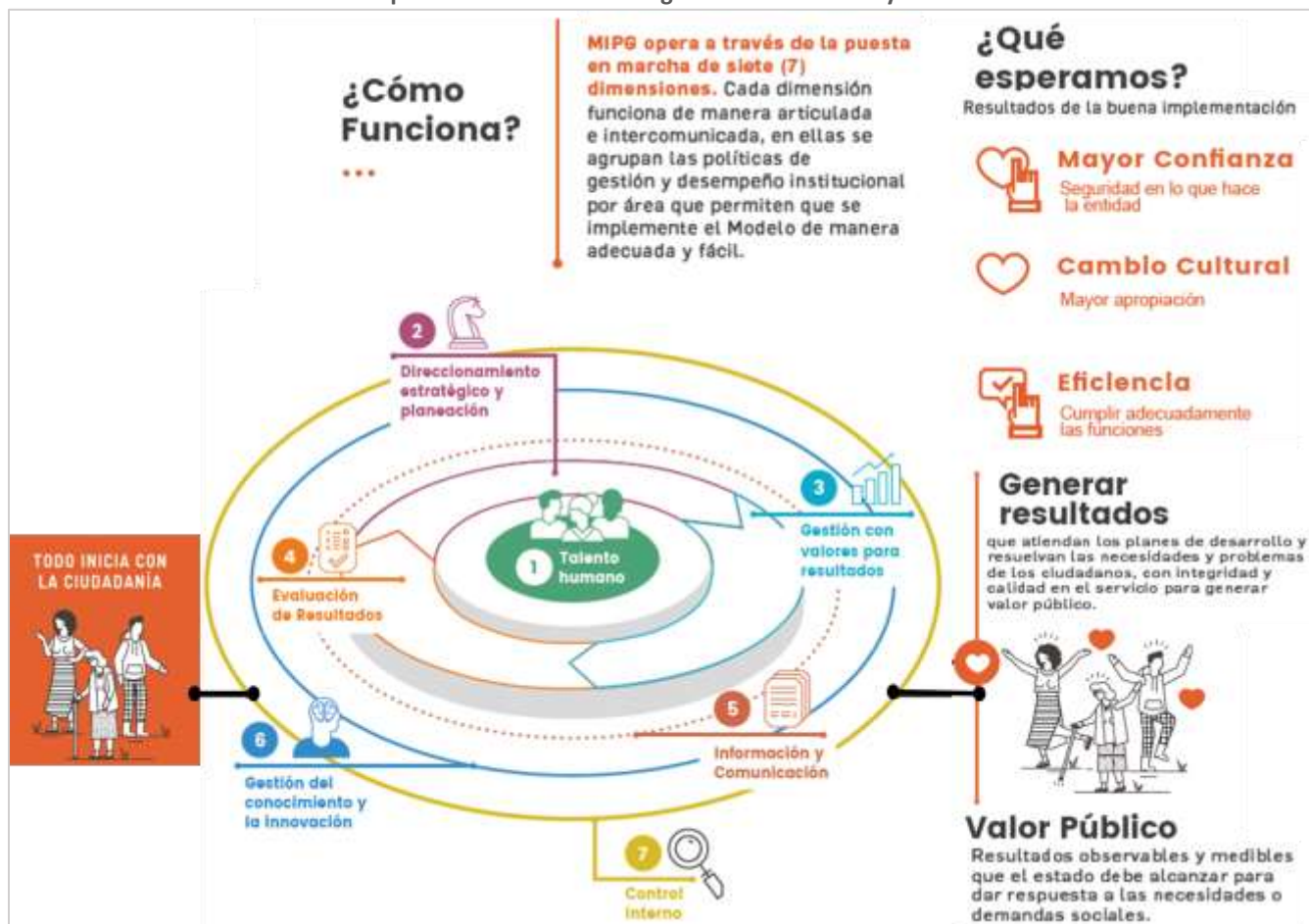
- ✓ **Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño:** presididos por el ministro o director del departamento administrativo del sector respectivo y de ellos harán parte los directores, gerentes o presidentes de los organismos y entidades adscritas o vinculadas, encargados de dirigir la implementación y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

3.2 Operación: MIPG opera a través de un conjunto de **7 dimensiones** que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional (Talento Humano, Direccionamiento estratégico y Planeación, Gestión con valores para resultados, Evaluación de

resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento y Control Interno), implementadas de manera articulada e intercomunicada, permitirán que el MIPG funcione.

El modelo se concentra en las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados, esto es, una gestión y un desempeño institucional que generan valor público.

Gráfico 4. Operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG



Fuente: Función Pública, 2017

Cada una de las 7 dimensiones se desarrolla a través de una o varias Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, a continuación, se relaciona cada una con el color respectivo de su dimensión (estas dimensiones se desarrollarán en mayor detalle, en el punto III de este Manual):

<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación Institucional 2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público 3. Talento humano 4. Integridad 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Gobierno digital 11. Seguridad digital 12. Defensa jurídica 13. Mejora normativa³ 14. Gestión del conocimiento y la innovación
---	---

³ Establecida mediante Decreto 1299 del 25 de julio de 2018



<p>5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción</p> <p>6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos</p> <p>7. Servicio al ciudadano</p> <p>8. Participación ciudadana en la gestión pública</p> <p>9. Racionalización de trámites</p>	<p>15. Gestión documental</p> <p>16. Gestión de la información estadística⁴</p> <p>17. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional</p> <p>18. Control interno</p>
--	---

3.3 Medición: para medir el modelo se cuenta con dos instrumentos fundamentales:

- ✓ **Medición del desempeño institucional:** Es la medición anual de la implementación de las políticas de gestión y desempeño de MIPG como también del estado de avance y efectividad del Sistema de Control Interno. Se hace mediante un procedimiento estadístico que realiza lo siguiente:
 - En primer lugar, se recolecta información de las entidades sobre la implementación de las políticas. La información se captura a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG (más información en el siguiente enlace: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/furag>).
 - Luego se procesa esa información estadísticamente y se calcula el Índice de Desempeño Institucional.
 - Se genera información para fortalecer la toma de decisiones en materia de gestión institucional y formulación o ajustes de las políticas de gestión y desempeño.
- ✓ **Herramienta de autodiagnóstico:** Es un instrumento que permite a cada entidad conocer el estado de las políticas, a partir de un ejercicio de autovaloración que puede ser desarrollado en el momento en que cada entidad lo considere pertinente, sin que esto implique reporte alguno a Función Pública, a otras instancias del Gobierno o a Organismos de Control. Este instrumento permite realizar lo siguiente
 - La herramienta son un conjunto de archivos en Excel, cada uno de ellos correspondiente a un cuestionario de autodiagnóstico, e integrados por: Autodiagnóstico, Gráficas de resultados y Plan de acción (para más información ver el siguiente enlace <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico>).
 - La autoevaluación permite ser un proceso permanente de diagnóstico, verificación, exploración, análisis y retroalimentación.
 - Permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; buscando el mejoramiento continuo.

4. Campo de Aplicación de MIPG

MIPG se aplica a las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y a las entidades del orden territorial que lo implementarán, incorporando para ello los criterios diferenciales que se incluyen en cada una de las políticas de gestión y desempeño. La política de Control Interno de MIPG se aplicará además a las entidades y organismos estatales sujetos a régimen especial, las Ramas Legislativa y Judicial, la Organización Electoral, los organismos de control y los institutos científicos⁵.

⁴ Aprobada por el Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, en sesión del 18 de octubre de 2019

⁵ En los términos previstos en la Ley 87 de 1993

5. Criterios diferenciales para la implementación de MIPG en el territorio

Los criterios diferenciales son las características especiales de las entidades territoriales que condicionan y permiten identificar formas alternativas para la implementación y evaluación de los requisitos e instrumentos de las políticas de Gestión y Desempeño de MIPG, así como para la intervención o acompañamiento por parte de las entidades líderes de política, de conformidad con el marco normativo que les aplica. El Consejo para la Gestión y el Desempeño adoptó los criterios diferenciales para la implementación del Modelo en las entidades del orden, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

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

Varias de las políticas que conforman MIPG cuentan con criterios diferenciales, los cuales podrán consultarse en los anexos 1 a 7 de este Manual.

II. Etapas para la Implementación de MIPG

Para la implementación del modelo se sugiere tomar como ruta las siguientes **5 etapas** teniendo como marco los componentes para el funcionamiento del modelo:

1. Etapa de adecuación de la Institucionalidad.

En esta primera etapa la entidad deberá generar el conjunto de instancias que trabajen coordinadamente para establecer las reglas, condiciones, políticas, metodologías para que el Modelo funcione y logre sus objetivos, a continuación, se presenta la forma que debe hacerse esta adecuación institucional para el orden Nacional o Territorial según sea el caso:



1.1 Entidades Nacionales - Actualización

En todas las entidades se deberá contar con un el acto administrativo mediante el cual se integra el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y tener en cuenta las funciones que debe cumplir este Comité de acuerdo con lo previsto en el Decreto 1083 de 2015, actualizado por el Decreto 1499 de 2017. Adicionalmente, es necesario tener en cuenta que:

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

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

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

1.2 Entidades Territoriales - creación o actualización

Dentro de las primeras acciones necesarias para iniciar el proceso de implementación de MIPG es fundamental conformar los Comités Territoriales de Gestión y Desempeño, de acuerdo con lo previsto en el Decreto 1083 de 2015, actualizado por el Decreto 1499 de 2017, los cuales estarán integrados por el gobernador o alcalde, quienes los presidirán, los miembros de los consejos de gobierno y por los gerentes, presidentes o directores de las entidades descentralizadas de la respectiva jurisdicción. La Secretaría Técnica será ejercida por el jefe de planeación o quien haga sus veces en la gobernación, distrito o

municipio correspondiente. Los Comités Departamentales, Distritales y Municipales de Gestión y Desempeño deberán cumplir las funciones de acuerdo con lo previsto en dicha norma.

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

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

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

✳ Función Pública pone a disposición de las entidades un modelo de resolución de creación del Comité de Gestión y Desempeño, sectorial, departamental, distrital, municipal e institucional diseñado de acuerdo con la normativa vigente; este modelo es susceptible de adaptarse a las características y necesidades de cada entidad y se encuentra disponible en el micrositio de MIPG en el siguiente enlace: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

2. Etapa de Implementación de las políticas y operación del modelo.

La entidad en esta etapa debe operar el conjunto de las **7 dimensiones** del modelo y las políticas de gestión y desempeño institucional, que, implementadas de manera articulada e intercomunicada, permitirán que el MIPG funcione (la implementación de estas dimensiones y políticas se desarrollarán en mayor detalle, en el punto III de este Manual).

3. Etapa de Medición del Desempeño Institucional

- ✓ En esta etapa para evaluar el nivel de implementación del modelo, la entidad debe realizar periódicamente la Medición del Desempeño Institucional (este aspecto fue definido en la página 10 de este manual en el componente de medición del modelo).
- ✓ El Departamento Administrativo de la Función Pública es la entidad encargada de coordinar y disponer los medios para realizar esta medición, según las disposiciones del Consejo de Gestión y Desempeño Institucional.
- ✓ Esta medición para el reporte de la información sobre el avance de las políticas de cada entidad lo hace a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG, este es un formulario en línea diligenciado por cada entidad.
- ✓ Con la información reportada se realiza una operación estadística que permite calcular el Índice de Desempeño Institucional – IDI. Este es un puntaje que refleja el grado de orientación de la entidad hacia la eficacia (la medida en que se logran los resultados institucionales), eficiencia (la medida en que los recursos e insumos son utilizados para alcanzar los resultados) y calidad (la medida en la que se asegura que el producto y/o prestación del servicio responde a atender las necesidades y problemas de sus grupos de valor).
- ✓ Luego de tener los resultados de la medición la entidad debe diseñar e implementar acciones concretas de mejora que permitan aumentar la efectividad de la gestión para alcanzar mejores resultados.

4. Etapa de Autodiagnóstico

En esta etapa y como complemento a los resultados de la Medición del Desempeño Institucional para tener información detallada y en tiempo real sobre el estado de la implementación de cada política de MIPG, la entidad podrá usar las herramientas de autodiagnóstico (este aspecto fue definido en la página 10 de este manual). En el siguiente enlace puede acceder a las herramientas <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico>

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

5. Adecuaciones y ajustes para la completa implementación de MIPG

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

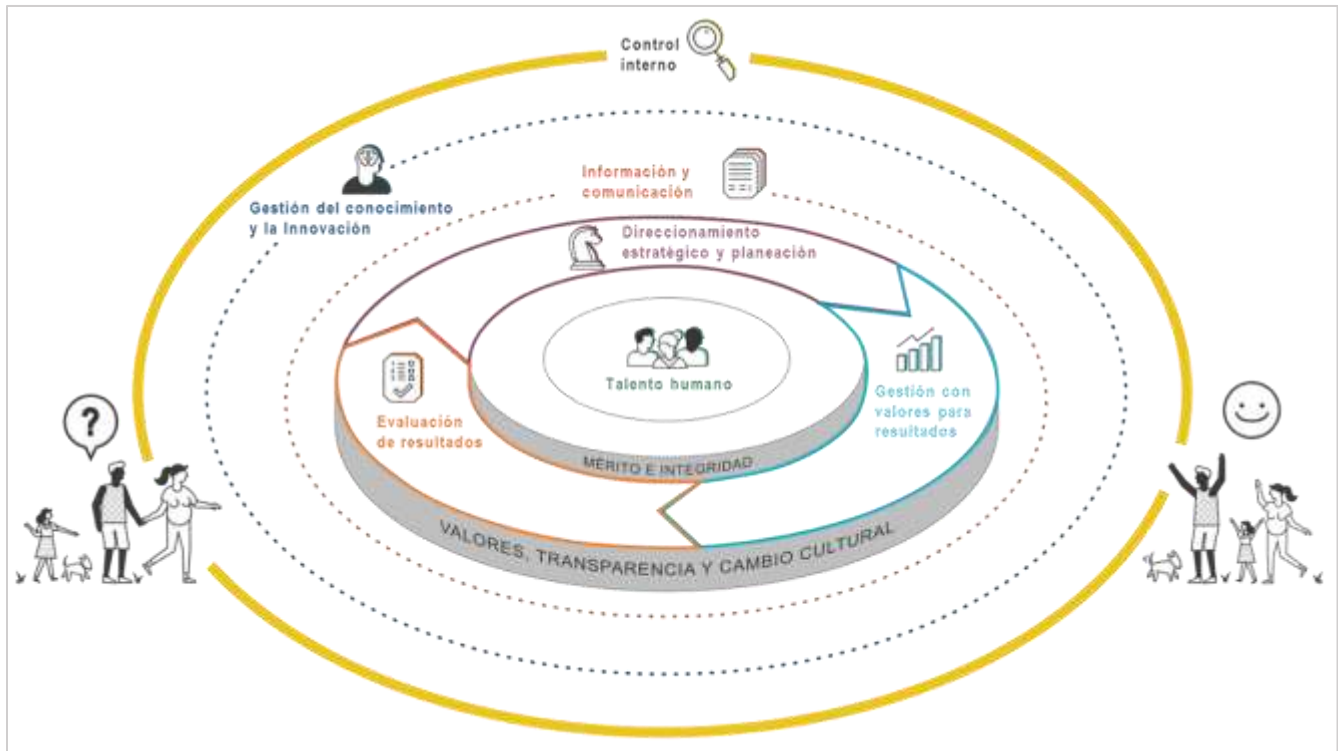
Cada entidad es autónoma en definir el esquema que mejor considere para adelantar dichas adecuaciones y ajustes (planes de mejoramiento, a manera de ejemplo). No obstante, para definir la ruta de adecuación a través de la herramienta que considere cada entidad, es necesario que las acciones de intervención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

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

III. Dimensiones Operativas de MIPG

Como se mencionó en la primera parte de este manual, MIPG opera a través de la puesta en marcha de 7 dimensiones que, a su vez, agrupan políticas, prácticas, herramientas o instrumentos que deben ser puestas en marcha de manera articulada e intercomunicada.









Gráfico 5. Dimensiones de MIPG



Fuente: Función Pública, 2017

Estas dimensiones recogen los aspectos más importantes de las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados, esto es, una gestión y un desempeño institucional que generan valor público. En síntesis, para entender la operatividad de MIPG, a continuación, se aprecia la lógica del esquema de MIPG representado en la gráfica 5:

	<p>Toda entidad pública cumple con un propósito fundamental para el cual fue creada: satisfacer un derecho constitucional o resolver los problemas o necesidades de un grupo de ciudadanos, a los cuales se les va a denominar grupos de valor.</p>
	<p>Para cumplir con su propósito fundamental, cada entidad cuenta con una estructura, unas personas, instalaciones, muebles, tecnología, así como unos recursos presupuestales.</p>
	<p>Principalmente cuenta con personas, quienes con su trabajo logran que todos los recursos se enfoquen hacia el cumplimiento del propósito fundamental; de ahí, lo importante de valorar su trabajo, brindarles una adecuada calidad de vida laboral y desarrollar competencias y habilidades.</p>

	Cada entidad previo al inicio de la planeación hace diagnósticos del avance de sus compromisos y políticas y en especial de las necesidades y requerimientos de sus ciudadanos y grupos de valor, involucrándolos en este proceso; a partir de ello diseña un esquema de planeación capaz de identificar y priorizar objetivos y metas, formular estrategias, definir acciones y responsables, asegurar recursos, definir tiempos de ejecución y cumplimiento y contratar servicios y adquirir bienes para ejecutar lo planeado.
	Una vez se tenga clara la ruta de acción y el horizonte al cual se quiere llegar, la entidad ejecuta las actividades planeadas para lograr los resultados y metas a través de procesos y procedimientos claros y una estructura organizacional adecuada, optimizando el uso de recursos y de las TIC, defendiendo jurídicamente sus actuaciones, llevando a cabo mejores procesos de producción normativa y protegiendo el ambiente.
	También concreta acciones para la participación ciudadana en la gestión pública, facilitar la rendición de cuentas con control social y una adecuada y transparente interlocución con los grupos de valor, facilita el acceso a la información pública, la mejora permanente de los trámites y procedimientos, con el servicio y atención que merecen.
	La entidad debe evaluar los resultados de su gestión, identificar si está logrando lo que se propuso en los plazos previstos y con la calidad requerida, rendir cuentas y publicar información sobre los resultados de su gestión y la ejecución de sus recursos.
	Toda la operación de la entidad requiere de información y la comunicación para interconectar todos sus elementos internamente y relacionarse con los ciudadanos y el ambiente externo, así como dar un adecuado manejo a los documentos que soportan la información.
	Cada entidad debe documentar su información estratégica y operativa de forma organizada para gestionar su conocimiento y para aprender a hacer mejor las cosas y mejorar sus resultados.
	Adicionalmente, en procura de un mejoramiento continuo y de la salvaguarda de los recursos, la entidad debe establecer acciones, políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de control interno y prevención y evaluación de riesgos.
	El resultado final debe ser la satisfacción y confianza de los ciudadanos en las entidades que le sirven, a través de una oportuna entrega de productos y servicios y habilitación de espacios de acceso a la información, participación y dialogo con todos los grupos de valor.

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

1ª. Dimensión: Talento Humano



MIPG concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades y como el gran factor de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados. El talento humano, es decir, todas las personas que laboran en la administración pública, en el marco de los valores del servicio público, contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos.

1.1 Alcance de la Dimensión

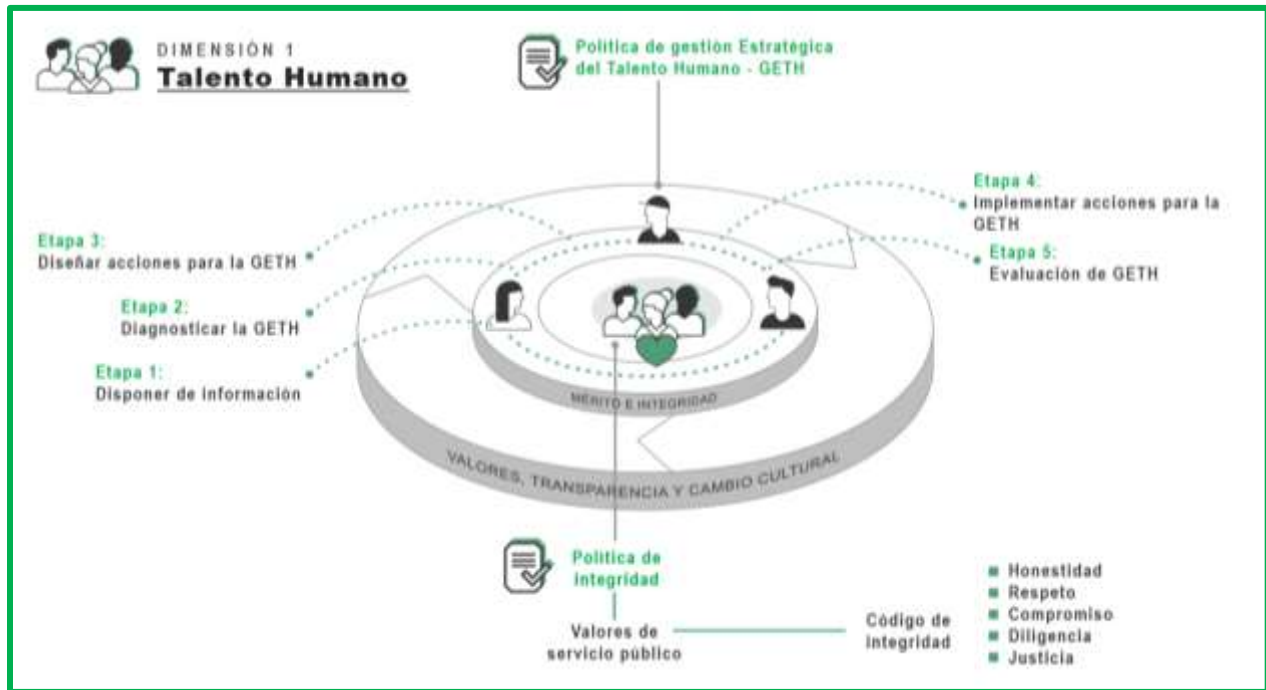
El propósito de esta dimensión es ofrecerle a la entidad pública las herramientas para gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, las normas que les rigen en materia de personal, y la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación como principal mecanismo para resolver las controversias laborales; promoviendo siempre la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos.

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

- Gestión Estratégica del Talento Humano
- Integridad

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

Gráfico 6. Primera Dimensión: Talento Humano



Fuente: Función Pública, 2017

1.2 Aspectos mínimos para la implementación de las políticas

DIMENSIÓN 1

Talento humano

Para MIPG los servidores públicos somos lo más importante

MIPG concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades y por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados. Todas las personas que laboran en la administración pública, contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos. Para desarrollar las recomendaciones de esta dimensión sigue este **paso a paso**:

...



Política de Gestión Estratégica de Talento Humano

1

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

Revisar la política de Gestión Estratégica del Talento Humano

...

- Compromiso-Integridad
- Elaborar plan de acción
- Elegir la gestión
- Desglosar la GETH
- Implementar plan de acción

Política de integridad

2

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

Tener en cuenta la política de Integridad

...

Código de Integridad

- Honestidad
- Compromiso
- Justicia
- Diligencia
- Respeto



Código de integridad

1.2.1 Política de Gestión Estratégica del Talento Humano

El propósito de esta política es permitir que las entidades cuenten con talento humano integral, idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con la misión institucional y los fines del Estado, para lograr su propio desarrollo personal y laboral.

La Gestión Estratégica del Talento Humano - GETH exige la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito fundamental de la entidad. Para lograr una GETH se hace necesario vincular desde la planeación al talento humano, de manera que esa área pueda ejercer un rol estratégico en el desempeño de la entidad, por lo que requiere del apoyo y compromiso de la alta dirección.

Marco Normativo

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Constitución Política de Colombia ✓ Ley 190 de 1995 ✓ Ley 489 de 1998 ✓ Ley 909 de 2004 ✓ Ley 1221 de 2008 ✓ Ley 1712 de 2014 ✓ Ley 1780 de 2016 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley 1940 de 2018 ✓ Ley 1960 de 2019 ✓ Decreto 1295 de 1994 ✓ Decreto 1567 de 1998 ✓ Decreto 1072 de 2015 ✓ Decreto 1083 de 2015 ✓ Decreto 171 de 2016 ✓ Decreto 815 de 2018 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acuerdo CNSC - 6176 de 2018 ✓ Resolución 390 de 2017 ✓ Resolución 667 de 2018 ✓ Circular 100-10 Función Pública de 2014 |
|--|--|--|

Ámbito de Aplicación: Entidades públicas y servidores públicos a quienes les aplique lo señalado en la Ley 909 de 2004.

Lineamientos generales para la implementación

Las entidades pueden desarrollar las etapas que se describen a continuación y que llevarán a implementar una Gestión Estratégica del Talento Humano eficaz y efectiva:

- **Etapa 1: Disponer de información**

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

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

- **Etapa 2: Diagnosticar la Gestión Estratégica del Talento Humano**

Un paso fundamental para emprender acciones orientadas a fortalecer el liderazgo y el talento humano, es contar con un diagnóstico. Para ello, se utiliza una herramienta denominada **Matriz de GETH**, que contiene un inventario de variables para dar cumplimiento a los lineamientos de la política. Con base en ellos, la entidad identifica fortalezas y aspectos a mejorar. Cuando una entidad diligencie dicha Matriz obtendrá una calificación que le permitirá ubicarse en alguno de los tres niveles de madurez identificados:

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

- **Etapa 3: Diseñar acciones para la Gestión Estratégica del Talento Humano.**

Una vez identificado el nivel de madurez en el que se ubica la entidad, se diseñan las acciones que le permitirán avanzar. Para esta etapa se ha diseñado un formato asociado a la Matriz, denominado **plan de acción**, en el que se describen una serie de pasos para que las entidades, con base en los resultados del diagnóstico, establezcan los aspectos a priorizar para avanzar al



siguiente nivel de madurez. El formato es práctico y se relaciona directamente con el diagnóstico para que cada responsable de talento humano pueda determinar la pertinencia y viabilidad de las acciones a seguir.

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

- **Implementar las acciones para la Gestión Estratégica del Talento Humano GETH**

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

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

Por otra parte, la política de Gestión Estratégica del Talento Humano incluye las Rutas de Creación de Valor, como una herramienta conceptual y metodológica que permita priorizar las acciones previstas. Las Rutas son caminos que conducen a la creación de valor público a través del fortalecimiento del talento humano, y constituyen agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces. Se puede plantear que una entidad que implemente acción efectiva en todas estas rutas habrá estructurado un proceso eficaz y efectivo de GETH. Las rutas son las siguientes:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Plan de Acción como herramienta para priorizar y enfocar la gestión, y el FURAG como instrumento de evaluación de la eficacia de la política.

✂ Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece una serie de documentos guía, disponibles en la sección de publicaciones de su página Web, puede acceder a través del siguiente enlace:

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/gestion-estrategica-del-talento-humano>

- **Gestión Estratégica de Talento Humano:** Guía de gestión estratégica del talento humano GETH
- **Planeación del talento humano:** Matriz de gestión estratégica del talento humano GETH
- **Ingreso:** Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales - Versión 2
- **Desarrollo y Permanencia:**
 - Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público
 - Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC) - Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos - Diciembre 2017
 - Guía de Estímulos
 - Cartilla régimen prestacional y salarial de los empleados públicos del orden nacional
 - Cartilla régimen prestacional y salarial de los empleados públicos del orden territorial
 - Guía de Administración Pública - ABC de situaciones administrativas - Versión 2
 - Guía de Administración Pública - Prima Técnica de Empleados Públicos - Versión 4
 - Guía de Administración Pública - Conflictos de interés de servidores públicos - Versión 2
- **Retiro:**
 - Readaptación Laboral, Lineamientos de Política y Guía de Ejecución
 - Gerencia Pública
 - Guía para la Gestión de los Empleos de Naturaleza Gerencial - Versión 1
 - Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos - Acuerdos de Gestión

✂ Adicionalmente, se encuentran las herramientas para implementar el [Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo](#), dispuestas por el Ministerio del Trabajo.

- **Criterios diferenciales de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano**

Los criterios diferenciales propuestos para esta política se fundamentan en considerar la gradualidad en la implementación de los lineamientos de acuerdo con las capacidades y recursos de la entidad.

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

1.2.2 Política de Integridad

El propósito de esta política es desarrollar mecanismos que faciliten la institucionalización de la política de integridad en las entidades públicas con miras a garantizar un comportamiento probo de los servidores públicos y controlar las conductas de corrupción que afectan el logro de los fines esenciales del Estado.

Marco Normativo

- ✓ Ley 734 de 2002.
- ✓ Ley 1437 de 2011. Capítulo II Derechos, deberes, prohibiciones, impedimentos y recusaciones
- ✓ Ley 1474 de 2011.
- ✓ Decreto 1499 de 2017

Ámbito de Aplicación: Entidades de la Administración Pública del orden nacional y territorial

Lineamientos generales para la implementación

Con fundamento en el Decreto 1499 de 2017, la integridad se considera el motor de la implementación de MIPG, por lo cual la Política de Integridad debe ser tenida en cuenta por las entidades en la planeación institucional fijando desde este momento los lineamientos y estrategias necesarias para dar cumplimiento a los distintos componentes que la integran.

En la Dimensión de Direccionamiento Estratégico, debe quedar definida la apuesta por la integridad pública, la cual consiste en la unión y coordinación de acciones que se desarrollan por parte de las entidades, los servidores y los ciudadanos; así interacción entre estos actores generan acciones de integridad que son el reflejo de unas entidades transparentes, eficientes, abiertas y que rinden cuentas; unos servidores públicos comprometidos y probos; y unos ciudadanos participativos y corresponsables. Esta interacción puede verse representada en el triángulo de integridad que se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico 7. Triángulo de la Integridad



Fuente: Función Pública 2017



Hay diversas definiciones de integridad, entre otras la planteada por el economista estadounidense Anthony Downs, según el cual “la integridad consiste en la coherencia entre las declaraciones y las realizaciones⁶”, entendiéndose esta como una característica personal, que en el sector público también se refiere al cumplimiento de la promesa que cada servidor le hace al Estado y a la ciudadanía de ejercer a cabalidad su labor. Por su parte la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) afirma que: “la integridad pública se refiere al constante alineamiento y apropiación de valores éticos, principios y normas compartidas, para proteger y priorizar el interés público sobre los intereses privados en el sector público” (OCDE, 2017).

Con fundamento en ello, las entidades deberán incluir normas, programas, estrategias, políticas, y mecanismos de orientación y control, entre otros, para institucionalizar y fortalecer la transparencia, la participación de los ciudadanos en la gestión, la escogencia por mérito y la cualificación de sus servidores, así como en los instrumentos de planeación estratégica del talento humano.

La preocupación por mejorar el comportamiento ético y la gestión íntegra en el servicio público como mecanismo para la lucha contra la corrupción, ha resaltado la importancia de trabajar por reforzar las capacidades del aparato institucional y de los servidores públicos en materia de integridad como medidas preventivas.

Es necesario entonces el fortalecimiento de un marco de integridad pública de manera que se estructure una institucionalidad que además de las regulaciones necesarias, consolide mecanismos de orientación y control que impacten efectivamente en buenas prácticas informales (costumbres) para que los valores, principios y normas éticos del servicio estén alineados en la defensa del interés público. Estos temas hacen parte de los acuerdos de la Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública (2018) así como en las recomendaciones del Estudio de la OCDE sobre Integridad en Colombia 2016-2017.

Por lo tanto, desde un enfoque preventivo, las entidades deben implementar un marco o modelo de Integridad pública que incluya la formación y fortalecimiento de los valores del servicio público establecidos en el código de integridad, la implementación de acciones para la identificación temprana de conflictos de intereses, mecanismos de denuncia y control interno que permitan un seguimiento efectivo a los riesgos de gestión y corrupción, así como la implementación de las acciones de mitigación.

Con base en lo anterior, las entidades deberán definir los lineamientos internos sobre integridad pública en los cuales se articulen los elementos del marco de integridad institucional mencionados para proporcionar un entorno de servicio público favorable al comportamiento ético de los servidores públicos.

Es fundamental fomentar la integridad pública en cada entidad para lo cual el liderazgo del equipo directivo y la coordinación de las áreas de gestión humana y control interno, 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 armonizar los valores del servicio público con los códigos de ética institucional, implementar jornadas de difusión y herramientas pedagógicas para 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.
- Se defina una estrategia institucional para la gestión adecuada de las situaciones de conflictos que puedan surgir entre los intereses públicos que los servidores están obligados a promover y defender y los intereses particulares que como ciudadanos pudieran tener a partir de la identificación de riesgos de corrupción.

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

- 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.

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

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

De igual forma se elaboró la Guía para la identificación y declaración de conflictos de interés, la cual se constituye en la segunda herramienta que brinda orientaciones y directrices a los servidores públicos para que identifiquen y declaren sus conflictos cuando se enfrentan a situaciones en las que sus intereses personales se enfrentan con intereses propios del servicio público.

✳ Para lograr lo anterior, se acompaña el [Código de Integridad](#) de una caja de herramienta y la [guía para la identificación y declaración de conflictos de interés](#).

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.

Esta política, incorpora como instrumentos del marco de integridad los siguientes:

- El “Código de Integridad”, cuya implementación está en una etapa inicial, por lo tanto, se esperará un grado mayor de madurez para definir criterios con enfoque diferencial para las entidades territoriales.
- La sensibilización sobre la gestión de conflictos de intereses entre los directivos, servidores de áreas con riesgo de conflictos de intereses y cargos de inspección, vigilancia y control.

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 lleve 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 definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor, así como fortalecer su confianza y legitimidad. En torno a la satisfacción de las necesidades ciudadanas, las entidades focalizan sus procesos y el uso de sus recursos.

2.1 Alcance de esta Dimensión

El propósito de esta dimensión es permitirle a una entidad pública definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios, así como fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad.

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

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

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

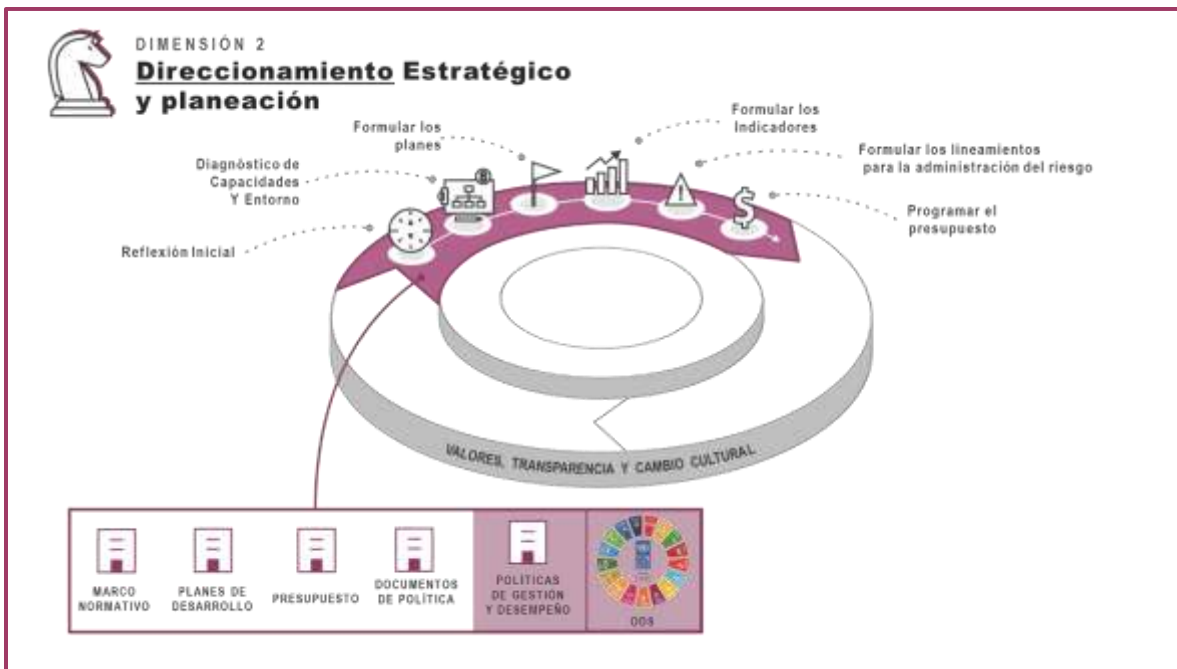
- Planeación institucional
- Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público

También se tratan aspectos de otras políticas tales como:

- Integridad
- Participación ciudadana en la gestión pública

Con esta dimensión, y la implementación de las políticas que la integran, se logra cumplir el objetivo de MIPG “Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos”

Gráfico 8. Segunda Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación



Fuente: Función Pública, 2017

2.2 Aspectos mínimos para la implementación



Fuente: Función Pública, 2017

2.2.1 Política de Planeación institucional

El propósito de esta política es permitir que las entidades definan la ruta estratégica y operativa que guiará la gestión de la entidad, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor.

Marco Normativo

- ✓ Constitución Política
- ✓ Ley 152 de 1994, orgánica del Plan de desarrollo
- ✓ Decreto 1083 de 2015
- ✓ Decreto 612 de 2017

Ámbito de Aplicación: Entidades públicas y servidores públicos a quienes les aplique lo señalado en las normas antes mencionadas

Lineamientos generales para la implementación:

- ✓ En primer lugar, se debe reflexionar y tener claro los siguientes aspectos:
- **¿Cuál es el propósito fundamental -misión, razón de ser u objeto social- para el cual fue creada la entidad?:** Como soporte a todo ejercicio de Direccionamiento Estratégico y Planeación, es importante que se promueva la reflexión sobre la razón



de ser de la entidad, el objeto para el cual fue creada, los derechos que garantiza y los problemas y necesidades sociales que está llamada a resolver. Es decir, sobre cuál es el valor público que debe generar, para ello es útil:

- Revisar la normativa que le es propia a la entidad, desde su acto de creación hasta las normas más recientes en las que se le asignan competencias y funciones, con el fin verificar que toda su actuación esté efectivamente encaminada a su cumplimiento, de manera que su estructura, procesos, planes, programas, proyectos, actividades, recursos, e información, sean coherentes con los objetivos para los cuales fue concebida.
 - Identificar si existen problemas, relativos a este propósito fundamental y cómo podrían ser abordados, como es el caso de funciones o competencias no desarrolladas o que se están cumpliendo y no atienden o desbordan este propósito fundamental.
 - Buscar que los equipos que implementan MIPG y sus políticas tengan el mismo entendimiento de la razón de ser de la entidad y hacia dónde ella debe ir.
- **¿Para quién y para qué lo debe hacer?:** Es necesario caracterizar, a qué grupo de ciudadanos debe dirigir sus productos y servicios (grupos de valor) y para qué lo debe hacer, es decir, cuáles son los derechos que se deben garantizar, qué necesidades se deben satisfacer, qué problemas se deben solucionar y qué información que debe suministrar. De la misma forma debe ocurrir con los ciudadanos y organizaciones sociales que por su actividad, son afectados o tienen interés de participar en la gestión de la entidad. Las áreas de planeación y de servicio al ciudadano, de manera coordinada, pueden liderar este ejercicio. Para ello, además de los lineamientos de las políticas de participación, transparencia, acceso a la información, lucha contra la corrupción y servicio al ciudadano, es útil:
- Establecer y priorizar variables que permitan caracterizar (identificar, segmentar y reconocer) sus grupos de valor, las organizaciones sociales, ciudadanos y grupos de interesados, identificando especialmente, sus rasgos, preferencias de relacionamiento con la entidad, así como derechos, necesidades y problemas.
 - Levantar la información necesaria para la identificación y caracterización de los grupos de valor, ciudadanía y organizaciones interesadas y el conocimiento de sus necesidades, detectando si ya cuenta con dicha información y en qué fuentes se encuentra, o de ser necesario, definir procedimientos y herramientas para su obtención.
 - Con base en lo anterior, clasificar los grupos de personas (naturales o jurídicas) dependiendo de características similares (necesidades, problemas, ubicación territorial, entre otras).
 - Involucrar a la ciudadanía y grupos de interés en el diagnóstico y formulación de los planes, programas o proyectos de la entidad. Priorizados por el ciudadano.
 - Diseñar mecanismos que promuevan la participación ciudadana en la planeación y haga explícita la forma en la que facilita y promueve la participación en las distintas fases del ciclo de la gestión pública sobre los asuntos de su competencia. El uso de TIC, como se verá más adelante, es un mecanismo complementario para masificar y hacer efectivo este proceso.



Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la [guía de orientaciones para promover la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación de la gestión Pública - Versión 1](#)



Por su parte el Departamento Nacional de Planeación DNP, dispone de la [guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados.](#)

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



- **¿Cuáles son las prioridades identificadas por la entidad y señaladas en los planes de desarrollo nacionales y territoriales?:**
- Dado que MIPG se basa en un modelo de gestión para resultados, la entidad debe predeterminar, predefinir o preestablecer los resultados y efectos que espera lograr. Por lo tanto, su planeación, gestión, control y evaluación toman como referencia dichos resultados. Para ello, sin perjuicio del desarrollo que se hará más adelante, es útil recordar:
 - Identificar, como ya se ha dicho, los problemas o necesidades con precisión, pertinencia y prioridad, a partir de la caracterización de los grupos de valor y siempre teniendo presente el propósito fundamental, mediante procesos participativos. Una vez identificados, proyectarlos a 4, 10, 20 años o según se disponga por la entidad.
 - Estimar los tiempos en los cuales se espera atender dichos problemas o necesidades, teniendo claro cuál es el valor agregado que, con su gestión, aspira aportar en términos de resultados e impactos.
 - Formular las metas de largo plazo, tangibles, medibles, audaces y coherentes con los problemas y necesidades que deben atender o satisfacer, evitando proposiciones genéricas que no permitan su cuantificación y definiendo los posibles riesgos asociados al cumplimiento de las prioridades.
 - Formular los resultados en términos de cantidad y calidad de los productos y servicios que va a generar, año a año para cumplir la planeación de largo plazo (4, 10, 20 años).
 - De ser posible, identificar los efectos o cambios que se quiere generar en el mejoramiento de las condiciones de vida de sus grupos de valor. Tanto las metas prioritarias como sus resultados deben ser alcanzables, financiables, medibles, evaluables y coherentes con las necesidades y problemas de sus grupos de valor y el propósito fundamental de la entidad.

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

✓ **En segundo lugar, se debe adelantar un diagnóstico de capacidades y entornos:**

Es necesario que la entidad identifique sus capacidades para desarrollar su gestión y atender su propósito fundamental. Un diagnóstico es la base principal sobre la cual se construye una adecuada gestión. 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 obtener?
- ¿Qué hacer con esa información?
- ¿Cómo sacarle el mejor provecho?

Y las tareas principales a desarrollar se pueden sintetizar así:

- Revisar aspectos internos tales como el talento humano, procesos y procedimientos, estructura organizacional, cadena de servicio, recursos disponibles, cultura organizacional, entre otros. En este aspecto es importante tener claro la “identidad” de la organización y el propósito fundamental.



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

Las capacidades organizacionales a diagnosticar pueden ser vistas desde dos perspectivas: estratégicas o funcionales. Las primeras enfocadas 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.

Las segundas se refieren a los recursos que tiene a disposición la entidad para entregar productos y servicios en unas condiciones de calidad predeterminadas. Entre ellas se encuentra la infraestructura física, la tecnología existente, los equipos, la misma planta de personal y el talento humano que la compone, entre muchas otras.

Es imprescindible revisar todas las fuentes de información de las que disponga la entidad a fin de garantizar un mejor diagnóstico, entre los que se destacan los 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.

Lo cierto aquí es que, para poder potenciar a una entidad, se requiere una mirada de 360° y analizarla, para 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.

✓ **En tercer lugar, se debe atender los lineamientos previstos en las normas para la formulación de los planes estratégicos:**

- Las entidades públicas de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional toman como punto de partida lo previsto en los artículos 26 y 29 de la Ley 152 de 1994, en lo referente a elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, el plan indicativo cuatrienal y planes de acción anuales, instrumentos que se constituyen en la base para la evaluación de resultados. Adicionalmente, en la elaboración del plan de acción se deben tener en cuenta los principios generales de autonomía, ordenación de competencias, coordinación, consistencia, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad ambiental, desarrollo armónico de las regiones, proceso de planeación, eficiencia, viabilidad y coherencia, así como las disposiciones constitucionales y legales pertinentes. Teniendo como referente el PND, las entidades deben definir acciones sectoriales acordes con el Plan de Gobierno, las cuales serán implementadas a través de planes estratégicos sectoriales y planes estratégicos institucionales; entiéndase éstos últimos como el plan indicativo cuatrienal de la Ley 152 de 1994.

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

Gráfico 9. Modalidades de la Planeación en las entidades de la Rama Ejecutiva



Fuente: Función Pública 2017

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

Gráfico 10. Cronograma para la elaboración del PDT



Fuente: Tomado de <https://portalterritorial.dnp.gov.co/kpt/>

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



✓ **En cuarto lugar, se deben formular los planes de acción anual:**

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

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan Institucional de Archivos PINAR ▪ Plan Anual de Adquisiciones ▪ Plan Anual de Vacantes ▪ Plan de Previsión de Recursos Humanos ▪ Plan Estratégico de Recursos Humanos ▪ Plan Institucional de Capacitación ▪ Plan de Incentivos Institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo ▪ Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano ▪ Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones PETI ▪ Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información ▪ Plan de Seguridad y Privacidad de la Información
--	---

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

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

- Contar con un líder o área responsable encargada del proceso de planeación. El jefe de planeación cumple un rol fundamental en este ejercicio.
- Es importante tener presente la información generada en el análisis de capacidad institucional, informes de gestión, desempeño y cumplimiento de planes en vigencias anteriores, resultados de la evaluación de indicadores y de riesgos, autoevaluación, auditorías internas y externas, resultados de las estrategias de rendición de cuentas y de la consulta, diagnóstico o planeación participativa realizada, ejecuciones presupuestales, entre otras evidencias vitales para la proyección estratégica de la entidad.
- Documentar el ejercicio de planeación, para lo cual podría contarse con un componente estratégico; y una parte operativa en la que se señale de forma precisa las maneras concretas en que se va a desarrollar dicha orientación.
- En el componente estratégico se puede contemplar la misión, la visión, los objetivos, las metas, las estrategias, los programas, los resultados y los indicadores que permitirán hacer seguimiento y medición. Por lo general el periodo de tiempo es de cuatro años. Como se indica en el gráfico 9, las entidades nacionales elaboran los planes estratégicos sectoriales y los institucionales, a partir de lo previsto en el PND; adicionalmente, las metas e indicadores que se definen como estratégicos, se incluyen en el Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno, para su monitoreo permanente por parte de la Presidencia de la República y del DNP. Las entidades territoriales, elaboran sus planes de acción cuatrienal a partir de lo previsto en los PDT.
- A partir del componente estratégico, se definen los planes de acción anual, los cuales pueden incluir las trayectorias de implantación o cursos de acción a seguir, cronogramas, responsables, indicadores para monitorear y evaluar su cumplimiento y los riesgos que pueden afectar tal cumplimiento y los controles para su mitigación, productos y metas intermedias que permiten dar cumplimiento a las metas cuatrienales fijadas.

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

<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Estrategias • Proyectos • Metas • Acciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos • Responsables • Cronogramas • Planes generales de compras que desagreguen los recursos asociados a todas las fuentes de financiación 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución presupuestal de los proyectos de inversión • Indicadores • Mapas de riesgos
--	--	--

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

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

✓ **En quinto lugar, se deben atender las recomendaciones para la formulación de los indicadores**

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

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

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

(medida en que la gestión permite el logro de los resultados planeados con un manejo óptimo de los recursos; d) aquellos relacionados con la **calidad** en la prestación de los servicios.

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



Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la [guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión – Versión 4](#).

✓ **En sexto lugar, se deben atender las recomendaciones para formular los lineamientos para administración del riesgo - Política de Riesgo:**

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

- La política de administración de riesgos es la declaración de dirección y las intenciones generales de la entidad con respecto a la gestión del riesgo⁷, la cual establece lineamientos precisos acerca del tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos.
- El alcance de la política establece el ámbito de aplicación de los lineamientos, el cual debe abarcar todos los procesos y áreas de la entidad.
- La política establece “los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de los objetivos”⁸, asociados a la estrategia de la entidad y pueden considerarse para cada uno de los procesos. Los riesgos de corrupción son inaceptables.
- En la política determina la estructura para la administración del riesgo, con aspectos metodológicos para cada una de las etapas de la gestión del riesgo.



Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece [Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital - Versión 4](#)

Criterios Diferenciales para la Política de Planeación Institucional

Para esta política el criterio diferencial se define desde el marco normativo (ver Gráfico 9. Modalidades de la Planeación en las entidades de la Rama Ejecutiva). La Ley Orgánica del Plan de Desarrollo 152 de 1994, aplicable a las entidades territoriales establece las condiciones que deben cumplir dichas entidades para la elaboración, aprobación, ejecución seguimiento y evaluación de su plan de desarrollo territorial PDT: su contenido, alcance, las autoridades e instancias que intervienen en el proceso de planeación, su concreción en planes de acción de las entidades, entre otros aspectos.

El Departamento Nacional de Planeación, acompaña a las entidades municipales en la elaboración de sus planes de desarrollo, y para ello ha dispuesto de un conjunto de metodologías, formatos y herramientas, todas ellas disponibles en el Portal Territorial, enlace al [Kit de Planeación Territorial](#).

⁷ Numeral 2.4, de la Norma Técnica NTC ISO31000

⁸ Numeral 3.7.16 de la Norma NTC GTC 137



2.2.2 Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público

El propósito de esta política es permitir que las entidades utilicen los recursos presupuestales de que disponen de manera apropiada y coherente con el logro de metas y objetivos institucionales, ejecutar su presupuesto de manera eficiente, austera y transparente y llevar un adecuado control y seguimiento.

Marco Normativo

- ✓ Constitución Política, capítulo III del Título XII de la Constitución Política, desarrollado por la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995, compiladas en el Decreto 111 de 1996.
- ✓ Constitución Política artículo 361 desarrollado por la Ley 1530 de 2012.
- ✓ Normas expedidas por las asambleas departamentales y concejos distritales y municipales, siempre y cuando no vayan en contra de mandatos constitucionales o legales.

Ámbito de Aplicación: Entidades públicas y servidores públicos a quienes les aplique lo señalado en las normas antes mencionadas.

Lineamientos generales para la implementación

✓ 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. Así mismo es importante, tener en cuenta las medidas de austeridad del gasto que emiten dichas autoridades, a fin de garantizar la prevalencia del principio de economía y el uso racional de los recursos públicos en la ejecución del gasto público.

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.



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



Además se puede consultar la página de Colombia Compra Eficiente, especialmente para mayor información sobre la [elaboración de los planes de adquisiciones](#)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

2.2.3 Política de Integridad - Motor de MIPG

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

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

Lo anterior puede verse representado en la forma de un triángulo (gráfico 7), en donde cada vértice es uno de los actores descritos anteriormente quienes, a través de la interacción de sus atributos, generan acciones de integridad que son el reflejo de unas entidades transparentes, eficientes, abiertas y que rinden cuentas; unos servidores públicos comprometidos y probos; y unos ciudadanos participativos y corresponsables.

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

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

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

De acuerdo con el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, cada entidad del orden nacional, departamental y municipal debe elaborar la estrategia anticorrupción y de atención al ciudadano. El PAAC es un ejercicio de planeación que contiene la apuesta institucional para combatir la corrupción.

En su elaboración, monitoreo y seguimiento, tenga en cuenta:

- Sus cinco componentes obligatorios son: (i) Mapa de riesgos de corrupción. (ii) Estrategia anti trámites. (iii) Rendición de cuentas. (iv) Mecanismos para mejorar la atención al ciudadano, y (v) Mecanismos para la transparencia y el acceso a la información. Un sexto componente, que no es obligatorio: Iniciativas adicionales, en el que las entidades podrán incluir políticas, estrategias, mecanismos o prácticas que se consideren convenientes para combatir la corrupción.
- Dentro del componente de atención al ciudadano, contempla los parámetros básicos que deben atender las dependencias encargadas de la gestión de peticiones, quejas, sugerencias y reclamos
- La consolidación del PAAC está a cargo de la oficina de planeación.
- El PAAC se debe publicar a más tardar el 31 de enero de cada año.
- Es necesario socializar el PAAC durante su elaboración, antes de su publicación y después de publicación. Para el efecto, la Oficina de Planeación deberá diseñar y poner en marcha las actividades y mecanismos necesarios para que al interior de la entidad conozcan, debatan y formulen apreciaciones y propuestas sobre el proyecto del PAAC. Así mismo, los ciudadanos y a interesados externos, podrán formular sus apreciaciones, sobre el documento del PAAC. Las observaciones recibidas, serán estudiadas y respondidas por la entidad, de considerarlas pertinentes se incluirán en el PAAC.
- Al jefe de la Oficina de Planeación y a los responsables de cada componente, les corresponde monitorear permanentemente las actividades establecidas en el PAAC.
- Su apropiación debe darse desde la alta dirección de la entidad
- Se podrá ajustar cuantas veces sea necesario, los cambios introducidos deberán ser motivados, justificados e informados a la Oficina de Control Interno, a los servidores públicos y a los ciudadanos, se dejarán por escrito y se publicarán en la página web de la entidad.

A la Oficina de Control Interno, le corresponde adelantar el seguimiento al con corte a 30 de abril, 31 de agosto y 31 de diciembre. Para los tres casos, la publicación del informe deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días siguientes a la fecha de corte.

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

Presupuesto:

- ✓ Programado de manera técnica y realista y con criterios de austeridad
- ✓ Basado en evidencias
- ✓ Orientado a resultados
- ✓ Coherente con las metas y objetivos de la entidad

Gestión presupuestal:

- ✓ Que incorpore procesos de adquisición de bienes y servicios acorde con el marco normativo
- ✓ Que cuente con mecanismos internos de seguimiento y control presupuestal
- ✓ Que garantice el reporte y publicación de información oportuna a las diferentes instancias y a la ciudadanía

3ª. Dimensión: Gestión con valores para resultados



MIPG facilita que la gestión de las entidades esté orientada hacia el logro de resultados en el marco de la integridad. Para esto, pone en marcha los cursos de acción o trayectorias de implementación definidas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación y contando con el talento humano disponible en la entidad.

3.1 Alcance de esta Dimensión

El propósito de esta dimensión es permitirle a la entidad realizar las actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público.

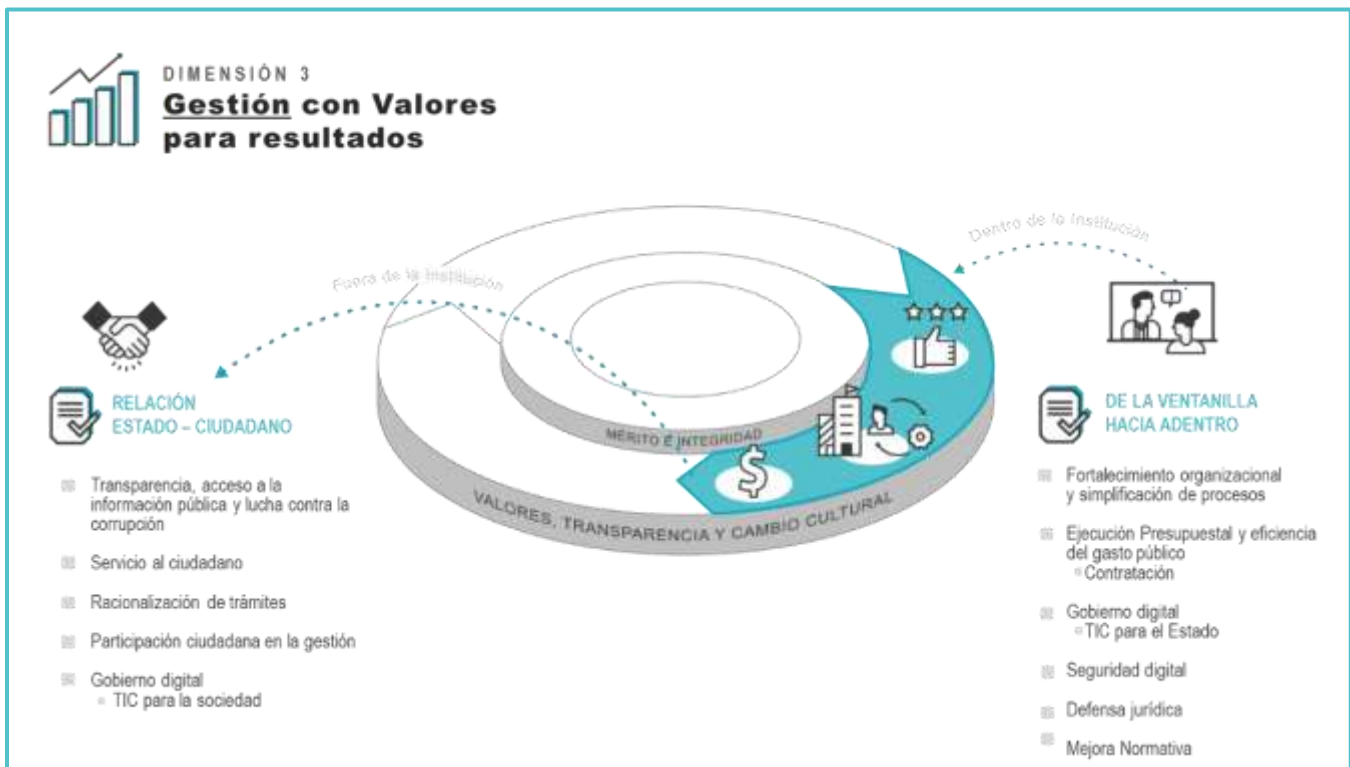
Para concretar las decisiones tomadas en el proceso de planeación institucional, y teniendo en cuenta el talento humano del que se dispone, en esta Dimensión se abordan los aspectos más importantes que debe atender una organización para cumplir con las funciones y competencias que le han sido asignadas. Para ello, esta dimensión se entenderá desde dos perspectivas: la primera, asociada a los aspectos relevantes para una adecuada operación de la organización “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:	Relación Estado Ciudadano:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos ■ Gestión Presupuestal y eficiencia del Gasto público ■ Gobierno digital ■ Seguridad digital ■ Defensa jurídica ■ Mejora normativa 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Racionalización de Trámites ■ Participación ciudadana en la gestión pública ■ Servicio al Ciudadano ■ Gobierno digital ■ Integridad

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

Gráfico 11. Tercera Dimensión: Gestión para el Resultado



Fuente: Función Pública 2017

3.2 Aspectos mínimos para la Implementación



Fuente: Función Pública 2017

3.2.1 De la ventanilla hacia adentro

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

3.2.1.1 Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos

El propósito de esta política es fortalecer las capacidades organizacionales mediante la alineación entre la estrategia institucional y el modelo de operación por procesos, la estructura y la planta de personal, de manera que contribuyan a la generación de mayor valor público en la prestación de bienes y servicios, aumentando la productividad estatal.

Marco Normativo

- ✓ Artículos 209, 210, 211 de la Constitución Política
- ✓ Numeral 7 del artículo 150 de la Constitución Política
- ✓ Numerales 14-17 del artículo 189 de la Constitución Política
- ✓ Artículos 54 y 115 de la Ley 489 de 1998
- ✓ Ley 909 de 2004, art. 46 (Procesos de rediseño organizacional Reformas de Plantas de Personal); modificado por el artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012 y los artículos 2.2.12.1 a 2.2.12.3 del Decreto 1083 del 2015
- ✓ La Ley 87 de 1993, art.1 (Operación por procesos)

Ámbito de Aplicación

- ✓ Procesos de diseño o rediseño organizacional: Organismos y entidades de la rama ejecutiva del orden nacional y territorial.
- ✓ Operación por procesos: entidades bajo el ámbito de aplicación de la Ley 87 de 1993

Lineamientos generales para la implementación

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.

✓ Diseñar o rediseñar lo necesario

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

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

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

Para ello es necesario formalizar como mínimo:

- Estructura orgánica: hacer los ajustes necesarios cuando hay lugar a ello, en relación con los preceptos técnicos que rigen la entidad. Esto es, la determinación de la naturaleza jurídica más adecuada, y la definición de los regímenes patrimonial, administrativo, presupuestal, financiero, de contratación, de personal, y disciplinario.
- Esquema de negocio: aun cuando el término “negocio” parece no aplicable a lo público, las variables aquí señaladas pueden apoyar de manera muy concreta la forma como las entidades se enfrentan estratégicamente a la entrega eficiente de productos y servicios públicos. Saber en dónde centrar la promesa de valor, saber a qué grupos de valor dirigir la oferta, cómo relacionarse con ellos, por qué canales, en qué condiciones, cómo ofrecer servicios diferenciales, qué recursos utilizar, y cómo medirlos, entre otras; hacen de este modelo un elemento valioso a la hora de fortalecer capacidades organizacionales.
- Cadena de valor: MIPG promueve determinar claramente la(s) cadena(s) de entrega (actuales mapas de procesos) más adecuada(s) para generar los resultados previstos en el Direccionamiento Estratégico y Planeación. Esta definición o redefinición, es relevante y determinante a la hora de decidir en dónde es necesario fortalecer las capacidades de una organización. No siempre se trata de cambiar estructuras o aumentar plantas de personal, pues las respuestas pueden estar en el fortalecimiento de otro tipo de capacidades.
- Estructura funcional o administrativa: dependiendo de los ajustes y cambios adelantados en las etapas anteriores, se debe revisar la pertinencia de realizar posibles cambios en la estructura de la entidad. La estructura corresponde a la distribución interna de las diferentes dependencias con las respectivas funciones generales requeridas para cumplir con sus propósitos fundamentales para generar resultados. Su diseño debe estar soportado en una correcta definición de procesos. De allí que cualquier cambio deba estar expresa y técnicamente justificado a partir de la cadena de valor definida y los procesos que la componen, pues son la principal unidad de análisis a la hora de determinar y fortalecer capacidades en las entidades. Si se trata de entidades de la rama ejecutiva, la estructura se debe formalizar de acuerdo con el marco normativo que rige para el orden nacional o territorial, y las demás disposiciones que regulan temas asociados a la estructura, tales como plantas de personal, manuales de funciones y sistemas de nomenclatura y clasificación de empleos.
- Planta de personal: tal como se señaló en la dimensión de Talento Humano, éste es el recurso fundamental para garantizar el funcionamiento de la organización y la entrega de productos con oportunidad y calidad. Por lo tanto, es importante determinar las necesidades de personal en cuanto a número de empleos, para concluir si hay déficit o excedente que permita el cumplimiento de los objetivos y de la misión institucional. De allí que la relación “procesos – estructura – planta”, tenga un punto de encuentro en instrumentos de análisis como las cargas de trabajo.

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

✳ Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece una serie de documentos guía:

- ✓ [Guía para el rediseño de entidades públicas del orden nacional en Colombia](#)
- ✓ [Guía de rediseño para entidades del orden territorial - Versión 2 - Junio 2018](#)



✓ Trabajar por procesos

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

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

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

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

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

✓ Gestionar recursos físicos y servicios internos

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

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

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

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

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

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

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

 Para más información consulte el [Plan General de la Contabilidad Pública](#)

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

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

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

- Si el rediseño implica modificar la estructura administrativa (la configuración de las dependencias), esta función es del concejo municipal o del alcalde debidamente facultado, según el artículo 313, numerales 3 y 6 de la Constitución Política.
- En el caso de los departamentos, esta función corresponde a la asamblea departamental o del gobernador debidamente facultado, según el artículo 300, numerales 7 y 9 de la Constitución Política.
- Si se trata de una modificación a la planta de personal, es función del alcalde municipal de acuerdo con el artículo 315 numeral 7 de la Constitución política.

- En el caso de los departamentos, es función del gobernador de acuerdo con el artículo 305 numeral 7 de la Constitución Política.
- El Artículo 46 de la Ley 909 de 2004 establece que las reformas de plantas de personal de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren, elaborados por las respectivas entidades bajo las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública y de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP.

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

3.2.1.2 Política de Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público

En esta dimensión, el propósito de la política es permitirle a la entidad que ejecute su presupuesto acorde con las metas previstas en la programación presupuestal y/o en los acuerdos de desempeño suscritos con las autoridades competentes.

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 más información consulte el [material de apoyo de Colombia Compra Eficiente](#)
- ✘ El Ministerio de Hacienda asesora y orienta a todas las entidades públicas a lo largo del ciclo de proceso de ejecución presupuestal a través de la página www.minhacienda.gov.co

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

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

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

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

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

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

3.2.1.3 Política Gobierno Digital

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

La política de Gobierno Digital contribuye a la Transformación Digital del sector público, la cual implica un cambio en los procesos, la cultura y el uso de la tecnología (principalmente tecnologías emergentes y de la Cuarta Revolución Industrial), para el mejoramiento de las relaciones externas de las entidades de Gobierno, a través de la prestación de servicios más eficientes.

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

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

Gestión Documental, Seguridad Digital, Gestión del conocimiento y la innovación, entre otras, son apalancadas a través de Gobierno digital.

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

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

Marco Normativo

- ✓ Ley 1955 de 2019 art. 147 y 148
- ✓ Decreto 2106 de 2019 art. 8 -17
- ✓ Decreto 1008 de 2018 (Compilado en el Decreto 1078 de 2015, capítulo 1, título 9, parte 2, libro 2)
- ✓ Directiva presidencial 02 de 2019 - Simplificación de la interacción digital entre los ciudadanos y el Estado
- ✓ Ley 1712 de 2014 - Transparencia y Acceso a la Información Pública
- ✓ Decreto 415 de 2016 (Compilado en el Título 35, parte 2, libro 2 del Decreto No. 1083 de 2015) - Lineamientos para el fortalecimiento institucional en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones
- ✓ Decreto 1413 de 2017 (Título 17, parte 2, libro 2 del Decreto Único Reglamentario del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Decreto 1078 de 2015 - Reglamenta la prestación de los Servicios Ciudadanos Digitales

Ámbito de Aplicación

Entidades que conforman la Administración Pública en los términos del artículo 39 de la Ley 489 de 1998 y los particulares que cumplen funciones administrativas. La implementación de la Política de Gobierno Digital en las Ramas Legislativa y Judicial, en los órganos de control, en los autónomos e independientes y demás organismos del Estado, se realizará bajo un esquema de coordinación y colaboración armónica en aplicación de los principios señalados en los artículos 113 y 209 de la Constitución Política (Art. 2.2.9.1.1.2. - Decreto 1078 de 2015)

Lineamientos generales para la implementación

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

✓ Componentes:

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

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

✓ Habilitadores Transversales:

- Seguridad de la Información: Busca que las entidades públicas incorporen la seguridad de la información en todos sus procesos, trámites, servicios, sistemas de información, infraestructura y en general, en todos los activos de información de las entidades del Estado, con el fin de preservar la confidencialidad, integridad, disponibilidad y privacidad de los datos. Este habilitador se desarrolla a través del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información, que orienta la gestión e implementación de la seguridad de la información en el Estado.
- Arquitectura: busca que las entidades públicas apliquen en su gestión, un enfoque de Arquitectura Empresarial para el fortalecimiento de sus capacidades institucionales y de gestión de TI, aplicando los lineamientos, estándares y mejores prácticas contenidos en el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial del Estado.
- Servicios Ciudadanos Digitales: busca que los servicios ciudadanos digitales sean integrados a los procesos, servicios digitales, trámites digitales, sistemas de información y demás que lo requieran, buscando racionalizar recursos, estandarizar y armonizar la administración pública en pro de mejorar los servicios del Estado.

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

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

Criterios diferenciales para la política de Gobierno Digital

Con el fin de lograr una política coherente y acorde a las necesidades de las diferentes entidades públicas a nivel territorial, la Política de Gobierno Digital adopta la metodología de segmentación establecida por el Consejo de Gestión y Desempeño Institucional en el Documento Técnico Criterios Diferenciales MIPG (versión 2 – 2019).

A partir de dicha metodología, en el Manual de Gobierno Digital se desarrollan los criterios diferenciales para la aplicación de los lineamientos de los habilitadores transversales: Arquitectura, Seguridad de la información y Servicios Ciudadanos Digitales

3.2.1.4 Política de Seguridad Digital

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

Con la política se fortalecen las capacidades de las múltiples partes interesadas para identificar, gestionar, tratar y mitigar los riesgos de seguridad digital en sus actividades socioeconómicas en el entorno digital, en un marco de cooperación, colaboración y asistencia. Lo anterior, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía digital nacional, lo que a su vez impulsará una mayor prosperidad económica y social en el país.

Marco Normativo

- ✓ Conpes 3854 de 2016
- ✓ Decreto 1078 de 2015
- ✓ Ley 1712 de 2014 - Transparencia y Acceso a la Información Pública
- ✓ ley estatutaria 1581 del 2012
- ✓ Decreto 103 de 2015
- ✓ Ley 1273 de 2009

Ámbito de Aplicación

Entidades que conforman la Administración Pública en los términos del artículo 39 de la Ley 489 de 1998 y los particulares que cumplen funciones administrativas. La implementación de la Política de Gobierno Digital en las Ramas Legislativa y Judicial, en los órganos de control, en los autónomos e independientes y demás organismos del Estado, se realizará bajo un esquema de coordinación y colaboración armónica en aplicación de los principios señalados en los artículos 113 y 209 de la Constitución Política (Art. 2.2.9.1.1.2. - Decreto 1078 de 2015)

Lineamientos generales para la implementación

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

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

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

Criterios diferenciales para la Política de Seguridad Digital

La implementación de la política, se hará a través de la adopción e implementación del Modelo de Gestión de Riesgos de Seguridad Digital, que será desarrollado y socializado, inicialmente, por MinTic, por parte de las entidades y departamentos administrativos de la rama ejecutiva, y para los entes territoriales y demás partes interesadas, se adelantarán jornadas de sensibilización en temas de Seguridad Digital. Adicionalmente, Las entidades designadas, deberán dar cumplimiento a todas las actividades relacionadas en el plan de acción de seguimiento PAS del CONPES 3854 de 2016.

3.2.1.5 Política de Defensa Jurídica

La política busca que las entidades orienten sus actividades en el marco de un modelo de Gerencia Jurídica Pública eficiente y eficaz que permita lograr de manera sostenible una disminución del número de demandas en su contra y del valor de las condenas a su cargo. Lo anterior aunado a un mejoramiento de su desempeño en la etapa judicial y en la recuperación por vía de la acción de repetición o del llamamiento en garantía con fines de repetición de las sumas pagadas por sentencias, conciliaciones o laudos arbitrales cuando a ello haya lugar.

La política transversal de defensa jurídica del Estado desarrolla los lineamientos estratégicos y componentes requeridos para una adecuada gestión del Ciclo de Defensa Jurídica por parte de cualquier entidad estatal. Esta se inscribe en el marco del Sistema de Defensa Jurídica del Estado, que busca garantizar la articulación institucional para la implementación de la política pública de defensa jurídica en el país.

Marco Normativo

- | | | |
|---|------------------------|--------------------|
| ✓ Constitución Política de Colombia- art. 6, 122, 229 | ✓ Decreto 1069 de 2015 | ✓ Ley 640 de 2001 |
| ✓ Decreto 4085 de 2011 | ✓ Decreto 2468 de 2015 | ✓ Ley 1285 de 2009 |
| ✓ Decreto 196 de 1971 | ✓ Decreto 979 de 2017 | ✓ Ley 1437 de 2011 |
| ✓ Decreto 1365 de 2013 | ✓ Decreto 2269 de 2019 | ✓ Ley 1474 de 2011 |
| ✓ Decreto 1716 de 2009 | ✓ Ley 190 de 1995 | ✓ Ley 1564 de 2012 |
| ✓ Decreto 1068 de 2015 | ✓ Ley 446 de 1998 | ✓ Ley 1955 de 2019 |
| | ✓ Ley 678 de 2001 | |

Ámbito de Aplicación

Entidades que cuenten con personería jurídica y no estén en proceso de liquidación y que cuenten con la siguiente naturaleza jurídica:

- | | | |
|--|--|---|
| ✓ Agencia del Estado | ✓ Empresas industriales y comerciales del Estado | ✓ Sociedad de economía mixta |
| ✓ Alcaldía | ✓ Entidad descentralizada indirecta | ✓ Sociedad por acciones |
| ✓ Área metropolitana | ✓ Establecimiento público | ✓ Sociedad por acciones de economía mixta |
| ✓ Departamento administrativo | ✓ Gobernación | ✓ Sociedades públicas por acciones |
| ✓ Empresa social del Estado | ✓ Ministerio | ✓ Superintendencia |
| ✓ Empresas de servicios públicos domiciliarios - mixtas | ✓ Naturaleza especial | ✓ Unidad administrativa especial |
| ✓ Empresas de servicios públicos domiciliarios - oficiales | ✓ Secretaría de despacho | |



Lineamientos generales para la implementación

A continuación, se enuncian las actividades a desarrollar en cada una de las etapas que componen el ciclo de la defensa jurídica de acuerdo con los lineamientos de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado –ANDJE–.

✓ Defensa abstracta del ordenamiento jurídico

La Defensa abstracta del ordenamiento jurídico consiste en la defensa que se despliega ante la Corte Constitucional y el Consejo de Estado, cuya finalidad es que la normativa demandada por cargos de inconstitucionalidad dentro de las acciones públicas que cursan ante dichas cortes, se mantenga vigente dentro del ordenamiento jurídico dentro del siguiente marco: i) los ejes definitorios del régimen constitucional propugnado por la Constitución de 1991, como lo son por ejemplo, el Estado Social de Derecho, la Dignidad Humana, la plena vigencia de un orden justo; ii) los valores y principios constitucionales; iii) los derechos y libertades fundamentales, tanto individuales como colectivas; iv) las obligaciones internacionales del estado y las disposiciones del Derecho Internacional que hacen parte del Bloque de Constitucionalidad.

Las políticas y directrices en esta materia son definidas por el Ministerio de Justicia y del Derecho, en coordinación con la Secretaría Jurídica del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, en el marco de las funciones establecidas en el artículo 1° del Decreto Ley 2897 de 2011, el artículo 18 del decreto 1427 de 2017 y el artículo 27 del Decreto 1784 de 2019.

✓ Etapa de prevención del daño antijurídico

La prevención del daño antijurídico consiste en la identificación de las causas y subcausas que pueden generar conflictos judiciales representados en acciones constitucionales, contenciosas administrativas, ordinarias y arbitrales en contra de una entidad pública, con el fin de determinar e implementar acciones concretas y eficaces dirigidas a suprimir o minimizar la causación del daño.

Lo anterior supone una actividad transversal de todas las áreas de la entidad y, en especial, del área generadora del daño para alcanzar los objetivos comunes de garantizar la efectividad de los derechos, mejorar la gestión de la entidad y reducir el nivel de litigiosidad en su contra.

— Formular y ejecutar políticas de prevención del daño antijurídico (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5.).

La política de prevención es la solución a los problemas asociados a los actos, hechos y operaciones administrativas que generan litigiosidad e implica una respuesta de carácter transversal en las entidades para reducir los eventos generadores del daño antijurídico y así las demandas y condenas en contra del Estado. Las entidades públicas de cualquier orden deben formular esta política y hacer seguimiento a su implementación.

Para su formulación e implementación, las entidades públicas del orden nacional deben aplicar la Circular Externa proferida por la ANDJE No. 05 / 2019 que fija la metodología a seguir y que define la temporalidad de los planes de acción y el deber de reportar el seguimiento. A su vez, la ANDJE emite circulares externas y comunicaciones interinstitucionales de carácter confidencial en causas específicas que contienen lineamientos sobre prevención del daño antijurídico las cuales son vinculantes para las entidades destinatarias.

Para las entidades del orden territorial estos instrumentos pueden ser utilizados e incorporados en sus procesos y procedimientos como referente de buena práctica.

Esta política debe ser formulada por el comité de conciliación para las entidades obligadas a constituirlo o aquellas que facultativamente lo hayan hecho. En caso de entidades no obligadas a constituirlo o que facultativamente no lo hayan hecho, la política debe ser formulada por el representante legal. (Ley 23/1991 Art. 65-b y Dec.1069/2015 Art. 2.2.4.3.1.2.5 párrafo).

✓ Etapa prejudicial

Esta etapa comprende las actuaciones que realiza la entidad a partir de la solicitud de resarcir un presunto daño antijurídico causado por su acción u omisión y hasta antes de la interposición de la acción judicial en su contra por parte del afectado.

En este período, las entidades deben explorar y promover la utilización de los mecanismos de autocomposición y heterocomposición de solución de conflictos a través de los cuales las partes puedan satisfacer sus respectivos intereses y solucionar las controversias antes de formular un caso en sede judicial o arbitral.

Con esto se busca la descongestión judicial, la disminución de las demandas en contra del Estado y la identificación y aprovechamiento de situaciones en las que resultaría más rentable finalizar la controversia antes de la etapa judicial, previa evaluación de la existencia e indiscutibilidad del derecho, y un análisis de costo de oportunidad.

- Fijar directrices institucionales para la aplicación de los mecanismos de arreglo directo, transacción y conciliación, sin perjuicio de su estudio y decisión en cada caso concreto (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5.).

Con fundamento en el acervo probatorio allegado al expediente y en la jurisprudencia reiterada y decantada de las altas Cortes, las entidades deberán analizar las pautas jurisprudenciales consolidadas, de manera que se generen criterios para adoptar posteriormente la decisión de conciliar (o no) en aquellos casos donde exista identidad de supuestos facticos y jurídicos y no se discuta la titularidad del derecho que se pretende.

Para el desarrollo de esta función, la ANDJE diseñó una metodología para la formulación de directrices institucionales de conciliación con el fin de optimizar el proceso de decisión de las entidades públicas mediante la unificación de criterios basado en un análisis jurídico detallado que permite determinar para un problema jurídico concreto la posición de promover o no la conciliación.

Esta directriz debe ser formulada por el comité de conciliación para las entidades obligadas a constituirlo o aquellas que facultativamente lo hayan hecho. En caso de entidades no obligadas a constituirlo o que facultativamente no lo hayan hecho, la política la formula el representante legal. (Ley 23/1991 Art. 65-b y Dec.1069/2015 Art. 2.2.4.3.1.2.5 Parágrafo)

Las entidades públicas del orden territorial pueden adoptar como referente de buena práctica la metodología establecida por la Agencia para tal fin.

- Determinar, en cada caso, la procedencia o improcedencia de la conciliación y señalar la posición institucional que fije los parámetros dentro de los cuales el representante legal o el apoderado actuará en las audiencias de conciliación (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5.).

Las entidades públicas del orden nacional deben aplicar en el estudio de cada caso: (i) la Directiva Presidencial No. 5 de 2009 que contiene instrucciones para el adecuado ejercicio de la conciliación extrajudicial como requisito de procedibilidad en materia de lo contencioso administrativo; (ii) la directriz que, para la categoría de caso, fue generada por la entidad mediante



la aplicación de la metodología propuesta por la ANDJE y las fichas dispuestas para el efecto en el Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado -eKOGUI.

Esta actividad debe ser realizada por el comité de conciliación de las entidades obligadas a constituirlo o aquellas que facultativamente lo hayan hecho. En caso de entidades no obligadas a constituirlo o que facultativamente no lo hayan hecho, la política la formula el representante legal (Ley 23/1991 Art. 65-b y Dec.1069/2015 Art. 2.2.4.3.1.2.5 Parágrafo).

Cuando se trate de la conciliación prejudicial como requisito de procedibilidad de los procesos ejecutivos que se promuevan contra los municipios 4ª, 5ª y 6ª categoría, estos deberán conformar un comité de conciliación integrado por 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 (L.1551/2012 Art. 47 Parágrafo 2).

— Autorizar que los conflictos suscitados entre entidades y organismos del orden nacional sean sometidos al trámite de mediación ante la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5).

Esta función sólo aplica para el comité de conciliación de las entidades públicas del orden nacional, y para el efecto se debe aplicar el Decreto No. 2137 de 2015 (Dec.1069-2015. Art. 2.2.3.2.1.1 y ss.).

— Contar con la información necesaria para una adecuada gestión de la etapa prejudicial

Las entidades deben contar con la información necesaria para una adecuada gestión, toma de decisiones y formulación de políticas en relación con los trámites prejudiciales y extrajudiciales en los que son parte.

Las entidades y organismos estatales del orden nacional, cualquiera sea su naturaleza y régimen jurídico deberán utilizar y alimentar el Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado -eKOGUI. Los apoderados de la entidad que la representan dentro de un trámite conciliatorio son los responsables directos del reporte oportuno y de la actualización de la información de las conciliaciones en trámite, así como del diligenciamiento de las fichas técnicas de estudio correspondientes.

Para el caso de las entidades territoriales se les recomienda contar con sistemas de información o bases de datos que contengan el inventario completo de las solicitudes de conciliación y trámites extrajudiciales en los que son parte con su respectivo valor.

✓ Etapa de defensa judicial

Esta etapa inicia con la presentación de la demanda, continúa con el ejercicio de representación y la defensa técnica, y termina con una decisión judicial ejecutoriada que pone fin a la actuación procesal.

En esta sede las entidades deben gestionar los procesos judiciales o arbitrales en los que son parte, de forma que se salvaguarden el ordenamiento constitucional, legal y los intereses litigiosos de la entidad, se logre un entendimiento generalizado de las fallas y/o aciertos de la defensa técnica y se tomen decisiones que contribuyan a la mejora generalizada de la defensa judicial.



— Diseñar las políticas generales que orientarán la defensa de los intereses de la entidad (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5.)

Las entidades públicas del orden nacional deben formular la política que orientará la defensa técnica de sus intereses litigiosos atendiendo criterios de caracterización del litigio en el cual son parte; y aplicar las circulares externas y comunicaciones interinstitucionales de carácter confidencial que contienen lineamientos sobre prevención del daño antijurídico, conciliación temprana, estrategias generales de defensa judicial, gestión de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones, y fortalecimiento institucional, emitidas por la ANDJE.

Esta política debe ser formulada por el comité de conciliación para las entidades obligadas a constituirlo o aquellas que facultativamente lo hayan hecho. En caso de entidades no obligadas a constituirlo o que facultativamente no lo hayan hecho, la política debe ser formulada por el representante legal (Ley 23/1991 Art. 65-b y Dec.1069/2015 Art. 2.2.4.3.1.2.5 párrafo).

— Estudiar y evaluar los procesos que cursen o hayan cursado en contra de la entidad (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5)

Las entidades deben analizar su litigiosidad para determinar las causas generadoras de los conflictos, el índice de condenas, los tipos de daño por los cuales resulta demandado o condenado, las deficiencias en las actuaciones administrativas de las entidades, y las deficiencias de las actuaciones procesales por parte de los apoderados, con el objeto de proponer correctivos.

Esta función debe ser desarrollada por el comité de conciliación para las entidades obligadas a constituirlo o aquellas que facultativamente lo hayan hecho. En caso de entidades no obligadas a constituirlo o que facultativamente no lo hayan hecho, la función la debe cumplir el representante legal (Ley 23/1991 Art. 65-b y Dec.1069/2015 Art. 2.2.4.3.1.2.5 párrafo)

— Definir los criterios para la selección de abogados externos que garanticen su idoneidad para la defensa de los intereses públicos y realizar seguimiento sobre los procesos a ellos encomendados (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5).

Las entidades deben velar por establecer criterios objetivos para la selección de los apoderados que los representaran en sede judicial y extrajudicial, atendiendo razones de conveniencia, especialidad, idoneidad y confianza para el cumplimiento de sus propósitos.

Esta función debe ser desarrollada por el comité de conciliación para las entidades obligadas a constituirlo o aquellas que facultativamente lo hayan hecho. En caso de entidades no obligadas a constituirlo o que facultativamente no lo hayan hecho, la función la debe cumplir el representante legal (Ley 23 de 1991 Art. 65-b y Dec.1069 de 2015 Art. 2.2.4.3.1.2.5 párrafo).

— Contar con la información necesaria para una adecuada gestión de la etapa judicial

Las entidades deben contar con la información necesaria para una adecuada gestión, toma de decisiones y formulación de políticas en relación con los procesos judiciales o arbitrales en los que son parte.

Las entidades y organismos estatales del orden nacional, cualquiera sea su naturaleza y régimen jurídico deberán utilizar y alimentar el Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado -eKOGUI. Los apoderados de la entidad que actúan dentro de cada proceso judicial son los responsables directos del reporte oportuno y de la actualización de la información y de los procesos judiciales en trámite.

Para el caso de las entidades territoriales se les insta a contar con sistemas de información o bases de datos que contengan el inventario completo de los procesos judiciales en los que son parte, su valor y la etapa en la cual se encuentran.



✓ Etapa de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones

Esta etapa comprende la gestión del procedimiento de cumplimiento y pago de sentencias, conciliaciones y laudos arbitrales. Esta debe adelantarse bajo los principios de celeridad, eficacia y eficiencia, con el propósito de que las entidades reduzcan la causación de intereses por la mora en el pago, mitiguen el impacto fiscal de las condenas y eviten nuevas fuentes de litigiosidad tales como procesos ejecutivos.

— Procedimiento de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones

El procedimiento de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones de las entidades debe estar de acuerdo con el previsto en el Decreto Único del Sector Hacienda y Crédito Público (Decreto 1068 de 2015. Art. 2.8.6.1.1. y ss.).

Las entidades públicas del orden nacional deben aplicar las circulares externas que contienen lineamientos sobre gestión de cumplimiento y pago de sentencias, conciliaciones y fortalecimiento institucional, emitidos por la ANDJE.

— Provisión contable del rubro de sentencias y conciliaciones

De acuerdo con el artículo 1º de la Ley 448 de 1998 la nación, las entidades territoriales y las entidades descentralizadas de cualquier orden deberán incluir en sus presupuestos de servicio de deuda, las apropiaciones necesarias para cubrir las posibles pérdidas de las obligaciones contingentes a su cargo, de conformidad con la Ley Orgánica de Presupuesto.

A su vez, el Capítulo V del Manual de Procedimientos del Régimen de Contabilidad Pública adoptado por la Contaduría General de la República (Resolución 356 de 2007) dispone que las entidades estatales deberán llevar el registro contable de los procesos adelantados en su contra.

En este sentido, cada entidad debe contar con una metodología de reconocido valor técnico para elaborar la provisión contable del rubro de sentencias y conciliaciones de acuerdo con normatividad expedida por la Contaduría General de la Nación y evaluar la probabilidad de pérdida de las conciliaciones extrajudiciales, procesos judiciales y laudos arbitrales (Resolución 116 de 2017).

A partir de la 2016 estas metodologías deben cumplir con las normas NIIF para el sector público (Resolución 533 de 2015 y Resolución 693 de 2016).

La Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado puso a disposición de las entidades públicas del orden nacional y territorial la metodología adoptada para el efecto como referente de buena práctica.

— Contar con la información necesaria para una adecuada gestión de la etapa de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones.

Las entidades deben contar con la información necesaria para una adecuada gestión, toma de decisiones y formulación de políticas en relación con el cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones.

Las entidades y organismos estatales del orden nacional, cualquiera sea su naturaleza y régimen jurídico deberán utilizar y alimentar el Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado -eKOGUI. Los jefes financieros y

jurídicos deberán mantener la información sobre el pago y cumplimiento de sentencias actualizada, conforme los despliegues funcionales del Sistema eKOGUI.

Para el caso de las entidades territoriales se les insta a contar con sistemas de información o bases de datos que tengan el inventario completo de las sentencias, conciliaciones y laudos objeto de cumplimiento o pago a su cargo.

✓ Etapa de acción de repetición y recuperación de recursos públicos

Cuando el Estado sea condenado a la reparación patrimonial de un daño antijurídico, debe repetir contra el agente que con su conducta dolosa o gravemente culposa haya dado lugar a ese daño o formular la pretensión de repetición dentro del mismo proceso en el cual se pretenda la declaratoria de responsabilidad patrimonial de la entidad pública (L.678 de 2001).

— Evaluar los procesos que hayan sido fallados en contra de la entidad con el fin de determinar la procedencia de la acción de repetición (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5).

Una vez se acredite el pago total de una condena, conciliación, laudo o de cualquier otro crédito derivado de la terminación de un conflicto en contra de la entidad pública, esta debe realizar los estudios pertinentes para determinar la procedencia de la acción de repetición, adoptar la decisión y dejar constancia expresa y justificada de las razones en que se fundamenta.

Asimismo, la entidad debe informar a la Procuraduría General de la Nación las correspondientes decisiones y anexar copia de la providencia condenatoria, de la prueba de su pago y señalar el fundamento de la decisión en los casos en que se decida no instaurar la acción de repetición.

Esta obligación legal debe ser cumplida por el comité de conciliación para las entidades obligadas a constituirlos o aquellas que facultativamente lo hayan hecho. En caso de entidades no obligadas a constituirlo o que facultativamente no lo hayan hecho, la obligación la debe cumplir el representante legal (Ley 23/1991 Art. 65-b y Dec.1069/2015 Art. 2.2.4.3.1.2.5 parágrafo)

En el caso de entidades públicas del orden nacional, los estudios deberán realizarse en las fichas técnicas dispuestas para el efecto en el Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado -eKOGUI.

— Determinar la procedencia o improcedencia del llamamiento en garantía con fines de repetición (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5).

El llamamiento en garantía con fines de repetición es la posibilidad de formular la pretensión de repetición dentro del mismo proceso en el cual se pretenda la declaratoria de responsabilidad patrimonial de la entidad pública.

La entidad debe pronunciarse sobre la formulación del llamamiento en garantía con fines de repetición, antes del vencimiento del término para contestar la demanda de reparación directa, de nulidad y restablecimiento del derecho o de controversias contractuales. Es una actuación procesal de defensa jurídica, que se hace efectiva en el trámite del proceso ordinario contencioso administrativo, bajo la modalidad de intervención de terceros.

Esta obligación legal debe ser cumplida por el comité de conciliación para las entidades obligadas a constituirlos o aquellas que facultativamente lo hayan hecho. En caso de entidades no obligadas a constituirlo o que facultativamente no lo hayan hecho, la obligación la debe cumplir el representante legal (Ley 23/1991 Art. 65-b y Dec.1069/2015 Art. 2.2.4.3.1.2.5 parágrafo).

✓ Gestión del Conocimiento

La gestión de conocimiento es un factor crítico de transformación para incorporar el aprendizaje histórico como base de la defensa jurídica del Estado. La litigiosidad contra el Estado es dinámica, por lo tanto, requiere innovación permanente. Esta etapa apunta a consolidar las capacidades institucionales para la defensa del Estado a través de la transferencia efectiva de conocimiento.

Para ello, las entidades requieren generar contextos de aprendizaje que faciliten la construcción del conocimiento, y se sugiere tomar como base la metodología del estudio de caso, para el análisis cualitativo de los procesos ganados y perdidos, de tal manera que se convierta en oportunidad para lograr un entendimiento generalizado de las fallas y/o aciertos de la defensa y tomar decisiones que contribuyan a la mejora generalizada de la defensa judicial.

Adicional a lo anterior, la ANDJE desarrolló el Sistema Único de Información Litigiosa del Estado – eKOGUI y la Comunidad Jurídica del Conocimiento, como herramientas para fortalecer los procesos institucionales de toma de decisiones bajo esquemas basados en evidencia, y la transferencia de conocimiento y buenas prácticas en defensa jurídica.

La Comunidad Jurídica del Conocimiento facilita a los operadores jurídicos de las entidades públicas el acceso, intercambio y sistematización de información relevante para la defensa jurídica. Busca establecer vínculos de colaboración, generar canales de articulación y fortalecer las competencias institucionales para la defensa estratégica del Estado.

Las entidades públicas del orden nacional y territorial pueden vincularse a la Comunidad Jurídica del Conocimiento mediante el registro de sus servidores y colaboradores a través de un correo institucional. De este modo, podrán aprovechar la oferta de contenidos disponibles en la plataforma virtual de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado y el plan de entrenamiento virtual y presencial ofrecido para cada vigencia. La participación en estos espacios se encuentra ligada a la implementación de esquemas de acreditación, evaluación y certificación de los defensores del Estado.

✘ Para facilitar la implementación de estas acciones de política, la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado ofrece los siguientes documentos que pueden ser utilizados por las entidades territoriales que no son objeto de su reglamentación, como una buena práctica:

- ✓ [Documento especializado No. 17: Protocolo para la Gestión de los Comités de Conciliación como documento orientador](#)
- ✓ [Micrositio de prevención del daño antijurídico](#)
- ✓ [Documento especializado No. 16: Metodología para la formulación de directrices institucionales de conciliación como documento orientador](#)
- ✓ [Micrositio de asesoría territorial a municipios de 4ª, 5ª y 6ª categoría](#)
- ✓ Metodología para el cálculo de la provisión contable contenida en la Resolución No 353 del 01 de noviembre de 2016, la cual podrán adoptar las entidades como referente de buena práctica (así lo reconoce el numeral 2.1 de la Resolución No.116 de 2017 de la Contaduría General de la Nación).
- ✓ Para lo concerniente al Sistema Único de Gestión e Información Litigiosa del Estado, la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado ofrece el portal del aplicativo: <https://ekogui.defensajuridica.gov.co/Pages/inicio.aspx>
- ✓ Contenido especializado que incluye cursos virtuales en la plataforma de la Comunidad Jurídica del Conocimiento: <https://conocimientojuridico.defensajuridica.gov.co/>

Criterios diferenciales para la política de Defensa Jurídica: Para esta política el criterio diferencial se define desde su marco normativo.

3.2.1.6 Política de Mejora normativa

La política de Mejora Normativa tiene como objetivo promover el uso de herramientas y buenas prácticas regulatorias, a fin de lograr que las normas expedidas por la Rama Ejecutiva del Poder Público, en los órdenes nacional y territorial, revistan los parámetros de calidad técnica y jurídica y resulten eficaces, eficientes, transparentes, coherentes y simples, en aras de fortalecer la seguridad jurídica y un marco regulatorio y reglamentario que facilite el emprendimiento, la competencia, la productividad, el desarrollo económico y el bienestar social.

En Colombia, la mejora normativa se ha venido trabajando desde el Ministerio de Justicia y del Derecho, dadas sus funciones misionales, en aras de proponer lineamientos para la formulación de política y metodologías para asegurar que la producción normativa de la administración pública sea coherente, racional y simplificada, con el propósito de ofrecer seguridad jurídica. Ahora bien, la política de Mejora Normativa sienta sus bases en el Documento CONPES 3816 de 2014: Mejora Normativa: Análisis de Impacto, cuyo objetivo es generar las capacidades en el uso de las herramientas de la política. Posteriormente, la política se incluyó en el Plan Decenal del Sistema de Justicia 2017-2027 y en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, Pacto por Colombia, pacto por la equidad; específicamente, en el Pacto de Emprendimiento, línea de “Estado Simple: menos trámites, regulación clara y más competencia”.

En el Plan Nacional de Desarrollo (PND) se establecieron tres objetivos respecto a la política de mejora regulatoria: 1) establecer el Análisis de Impacto Normativo ex ante, para mejorar la calidad de la nueva regulación), 2) adoptar buenas prácticas de revisión y simplificación de la regulación existente, y, finalmente, 3) fortalecer los mecanismos de participación y transparencia en el desarrollo de la regulación.

Marco Normativo

- ✓ Decreto 2897 de 2011
- ✓ Decreto 1427 de 2016
- ✓ Decreto 2696 de 2004
- ✓ Decreto 1074 de 2014
- ✓ Decreto 1081 de 2015
- ✓ Decreto 1595 de 2015
- ✓ Decreto 270 de 2017

Ámbito de Aplicación

Para efectos de la política de Mejora Normativa, las entidades que regulan son todas aquellas de la Rama Ejecutiva del nivel centralizado o descentralizado que tienen facultades para emitir normas de carácter general.

Entidades de los sectores Central y Descentralizado (artículo 39 de la Ley 489 de 1998):

<p>Sector Central de la Administración Pública Nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Presidencia de la República • Los ministerios • Los departamentos administrativos • Las superintendencias
<p>Sector Descentralizado de la Administración Pública Nacional</p>	<p>Los organismos y las entidades adscritos o vinculados a un ministerio o a un departamento administrativo que gocen de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio o capital independiente</p>

**Administración Pública a escala territorial**

Las gobernaciones, las alcaldías, las secretarías de despacho y los departamentos administrativos

Las asambleas departamentales y los concejos distritales y municipales son corporaciones administrativas de elección popular que cumplen las funciones que les señalan la Constitución Política y la ley, por lo que no son del alcance de esta política; no obstante, se recomienda que dichas entidades, así como las ramas Legislativa y Judicial, adopten herramientas de mejora regulatoria en sus procesos.

Lineamientos generales para la implementación

El Comité de Mejora Normativa ha elaborado un documento de política denominado “[Política de Mejora Normativa](#)” en el cual se encuentran todos los lineamientos generales para facilitar la implementación de la política en las entidades previstas en su ámbito de aplicación.

3.2.2 Relación Estado Ciudadano

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

Para ello, MIPG buscó integrar los lineamientos de política y las estrategias para permitirle a las entidades implementar acciones que mejoren los espacios de relacionamiento con los ciudadanos, en los diferentes momentos y escenarios que este dispone. Es así como a partir de la identificación de las diferentes formas y razones a través de las cuales el ciudadano decide o debe interactuar con el Estado, este Manual orienta a las entidades sobre cómo formular sus planes de trabajo y acciones para mejorar cada vez más su relación con sus ciudadanos y diferentes grupos de valor. Esto, además, teniendo en cuenta que la dificultad de relacionamiento con los grupos de valor radica, usualmente, en que las entidades no están preparadas para atender las demandas de los mismos, especialmente en la forma en la que ellos lo requieren o necesitan.

Para dar mayor claridad al planteamiento anterior, Función Pública ha definido al menos cuatro escenarios en los cuales un ciudadano o grupo de valor interactúa con una misma entidad:

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

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

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

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

3.2.2.1 Política de Servicio al ciudadano

El propósito de esta política es 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

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

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

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

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

Marco Normativo

- ✓ Constitución Política artículo 2
- ✓ Decreto 2623 de 2009
- ✓ Decreto 1499 de 2017
- ✓ Ley 1450 de 2011, artículo 134

Ámbito de Aplicación

Todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado en las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado posee el 90% o más de capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal.

Lineamientos generales para la implementación

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

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

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

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

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

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

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

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

- ✓ [Herramienta de consulta jurídica.](#)
- ✓ [Estándares de Excelencia y herramientas asociadas.](#)

Crterios diferenciales para la política de Servicio al Ciudadano

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

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

3.2.2.2 Política de Racionalización de trámites

Esta política tiene como propósito reducir los costos de transacción en la interacción de los ciudadanos con el Estado, a través de la racionalización, simplificación y automatización de los trámites; de modo que los ciudadanos accedan a sus derechos, cumplan obligaciones y desarrollen actividades comerciales o económicas de manera ágil y efectiva frente al Estado.

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.

Marco Normativo

- ✓ Decreto Ley 2150 de 1995
- ✓ Ley 489 de 1998
- ✓ Ley 962 de 2005
- ✓ Ley 1474 de 2011
- ✓ Decreto Ley 019 de 2012
- ✓ Resolución 1099 de 2017
- ✓ Decreto Ley 2106 de 2019

Ámbito de Aplicación

Todos los organismos, entidades y personas integrantes de la Administración Pública en los términos del artículo 39 de la Ley 489 de 1998, y a los particulares cuando cumplan funciones administrativas o públicas. A todos ellos se les dará el nombre de autoridades.

Lineamientos generales para la implementación

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 ⁹ 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, contemplando ejercicios de participación y consulta ciudadana
Estrategia de racionalización de trámites formulada e implementada	Formular la estrategia de racionalización de trámites, contemplando ejercicios de participación y consulta ciudadana
	Implementar acciones de racionalización normativas
	Implementar acciones de racionalización administrativas
Resultados de la racionalización cuantificados y difundidos	Implementar acciones de racionalización tecnológicas ¹⁰
	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

⁹ El artículo 147 de la Ley 1955 de 2019, sobre transformación digital pública, establece que la implementación de los nuevos trámites debe hacerse de forma digital o electrónica.



- ✘ Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la [guía metodológica para la racionalización de trámites - Versión 1](#)
- ✘ Adicionalmente, se cuenta con el [Anexo Protocolo para la identificación de riesgos de corrupción asociados a la prestación de trámites y servicios](#) de la guía para la administración de los riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital y el diseño de controles en entidades públicas.

Criterios diferenciales para la política de Racionalización de Trámites

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

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

3.2.2.3 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública

Esta política tiene como propósito permitir que las entidades garanticen la incidencia efectiva de los ciudadanos y sus organizaciones en los procesos de planeación, ejecución, evaluación -incluyendo la rendición de cuentas- de su gestión, a través de diversos espacios, mecanismos, canales y prácticas de participación ciudadana.

Marco Normativo

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------|--------------------|
| ✓ Constitución Nacional. | Política | ✓ Ley 850 de 2003 | ✓ Ley 1757 de 2015 |
| ✓ Ley 489 de 1998 | | ✓ Ley 1474 de 2011 | |
| | | ✓ Ley 1712 de 2014 | |

Ámbito de Aplicación

Entidades de la Administración Pública del orden nacional y territorial. Con excepciones en el alcance de aplicación de algunas preguntas; de acuerdo con el artículo 50 de la Ley 1757 de 2015 que señala: "Las entidades y organismos de la Administración Pública tendrán que rendir cuentas en forma permanente a la ciudadanía, en los términos y condiciones previstos en el Artículo 78 de la Ley 1474 de 2011. Se exceptúan las empresas industriales y comerciales del Estado y las Sociedades de Economía Mixta que desarrollen actividades comerciales en competencia con el sector privado, nacional o internacional o en mercados regulados, caso en el cual se regirán por las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a sus actividades económicas y comerciales".

Lineamientos generales para la implementación

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



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

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

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

Fuente: Función Pública 2017

- ✓ Elaborar el diagnóstico del estado actual de la participación ciudadana en la entidad
 - A partir de los resultados de las evaluaciones (incluyendo la de la oficina de control interno y el autodiagnóstico de rendición de cuentas), identificar y documentar las debilidades y fortalezas en la implementación de la política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, por cada uno de los ciclos de la gestión
 - Validar con las dependencias misionales y de apoyo si los grupos de valor con los que se trabajó en la vigencia anterior atienden a la caracterización de ciudadanos, a que alude la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación
 - Diagnosticar si los canales que empleó la entidad para promover la participación ciudadana son los idóneos de acuerdo con la caracterización de ciudadanos
 - En materia de rendición de cuentas, seguir los pasos de autodiagnóstico que indique el Manual Único de Rendición de Cuentas
 - Socializar con los servidores públicos de la entidad los resultados del diagnóstico de la participación ciudadana
- ✓ Construir la estrategia de Participación ciudadana en la gestión, articulada a la planeación y gestión institucional
 - Conformar y capacitar un equipo de trabajo que lidere la planeación de la participación
 - Identificar en conjunto con las dependencias misionales y de apoyo a la gestión, las actividades en las cuales han programado involucrar a sus grupos de valor e identificar cuáles de ellas corresponden a participación en el ciclo de la gestión y clasificarlas en cada una de las fases
 - Identificar si las actividades contemplan involucrar las instancias de participación legalmente establecidas
 - Verificar que todos los grupos de valor estén contemplados en al menos una de las actividades identificadas. En caso contrario, determine otras actividades en las cuales pueda involucrarlos
 - Divulgar la estrategia de Participación por distintos canales; construir un mecanismo para hacer seguimiento a las observaciones ciudadanas en el proceso de diseño de la estrategia, y divulgar la versión definitiva de acuerdo con las observaciones recibidas por los grupos de valor.
- ✓ Construir la estrategia de Rendición de Cuentas en el PAAC



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

✓ Ejecutar las estrategias de Participación y Rendición de Cuentas

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

✓ Evaluar las estrategias de Participación y Rendición de Cuentas

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

✳ Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece una serie de documentos guía:

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

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



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

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

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

3.2.3.1 Alianzas estratégicas

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

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

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

✖ Para más información sobre:

- ✓ [Contratos Plan.](#)
- ✓ [Alianzas público-privadas.](#)
- ✓ [Temas de cooperación internacional técnica](#)

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 repetitivos¹¹; 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.

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



✘ 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](#)

3.2.3.3 Gestión ambiental para el buen uso de los recursos públicos

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

- ✓ Definir una política ambiental y objetivos ambientales, basados en los aspectos e impactos ambientales, incluyendo en los mapas de riesgos las cuestiones ambientales detectadas en el contexto, las partes interesadas y los requisitos legales
- ✓ Incorporar en la planeación, la gestión y el control, nociones y acciones tendientes a identificar estudiar, controlar y gestionar aquellos elementos de la actividad de la organización (actividades, insumos, productos, subproductos, entre otros) que generan cambios favorables o negativos en el entorno natural
- ✓ Entender el contexto de la organización pública enfocado al ciclo de vida de sus productos y servicios, para lo cual debe tomar en cuenta, entre otros aspectos, la normativa, la jurisprudencia, acuerdos mundiales como Rio 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:
 - ✓ Un trabajo por procesos que tiene en cuenta los requisitos legales, las necesidades de los grupos de valor, los objetivos estratégicos institucionales, las políticas internas y cambios del entorno, para brindar resultados con valor
 - ✓ Una estructura organizacional y la planta de personal articulada con los del modelo de operación por procesos, que facilita su interacción en función de los resultados institucionales
 - ✓ El uso de las TIC para tener una comunicación fluida con la ciudadanía y atendiendo las políticas de Gobierno y Seguridad Digital
 - ✓ La consulta de las disposiciones legales que regulan su gestión.
 - ✓ El compromiso con la preservación del medio ambiente.
 - ✓ Trámites simples y eficientes que faciliten el acceso de los ciudadanos a sus derechos.
 - ✓ El uso de tecnologías de la información y las comunicaciones que eviten la presencia de los ciudadanos en las ventanillas públicas.
 - ✓ El uso de mecanismos de interoperabilidad para mejorar la relación Estado - Ciudadano
 - ✓ 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 cumplan con los 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
- Un servicio de calidad evidenciado de manera permanente en los comportamientos y actitudes de las personas que desarrollan labores en los diferentes canales de atención:
 - ✓ Respetuoso: reconocer a todas las personas y valorarlas sin desconocer sus diferencias.
 - ✓ Amable: ser gentil, cortés, agradable y servicial en la interacción con los demás.
 - ✓ Confiable: las respuestas y resultados deben ser certeras, basadas en normas y procedimientos.
 - ✓ Empático: comprender al otro permite ponerse en su lugar y entender sus necesidades o inquietudes con mayor precisión.
 - ✓ Incluyente: el servicio debe ser de la misma calidad para todos los ciudadanos, al reconocer y respetar la diversidad de todas las personas.
 - ✓ Oportuno: todas las respuestas o resultados deben darse en el momento adecuado, y cumplir los términos acordados con el ciudadano.
 - ✓ Efectivo: el proceso de servicio debe resolver exactamente lo requerido por el ciudadano.
 - ✓ Innovador: la gestión de servicio cambia y se debe reinventar de acuerdo con las necesidades de las personas, los desarrollos tecnológicos y de las experiencias de servicio de la entidad.

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

Esta dimensión 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 necesidades y resolución de los problemas de los grupos de valor.

En términos generales, MIPG busca que la Evaluación de Resultados se aprecie en dos momentos: a través del seguimiento a la gestión institucional, y en la evaluación propiamente de los resultados obtenidos. Tanto el seguimiento como la evaluación exigen contar con indicadores para monitorear y medir el desempeño de las entidades. Estos indicadores se diseñan en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, y dada la importancia que tienen, deben enfocarse en los criterios, directrices y normas que orientan la gestión, y en los productos, resultados e impactos derivados de ésta.

La evaluación y la planeación son ejercicios que se alimentan entre sí: la primera está condicionada a la definición previa de los resultados esperados durante el periodo y los objetivos institucionales, mientras que la segunda contribuye a definir el punto de partida de la planeación de la siguiente vigencia. A nivel institucional, es fundamental efectuar el seguimiento periódico a todos planes que se implementan en la entidad tales como el plan de acción, el PAAC, el PAA, entre otros, así como evaluar los resultados que se dan en materia de ejecución presupuestal, acorde con las directrices de MinHacienda. A nivel sectorial, se debe evaluar el plan estratégico sectorial y las metas asociadas al plan nacional de desarrollo vigente.

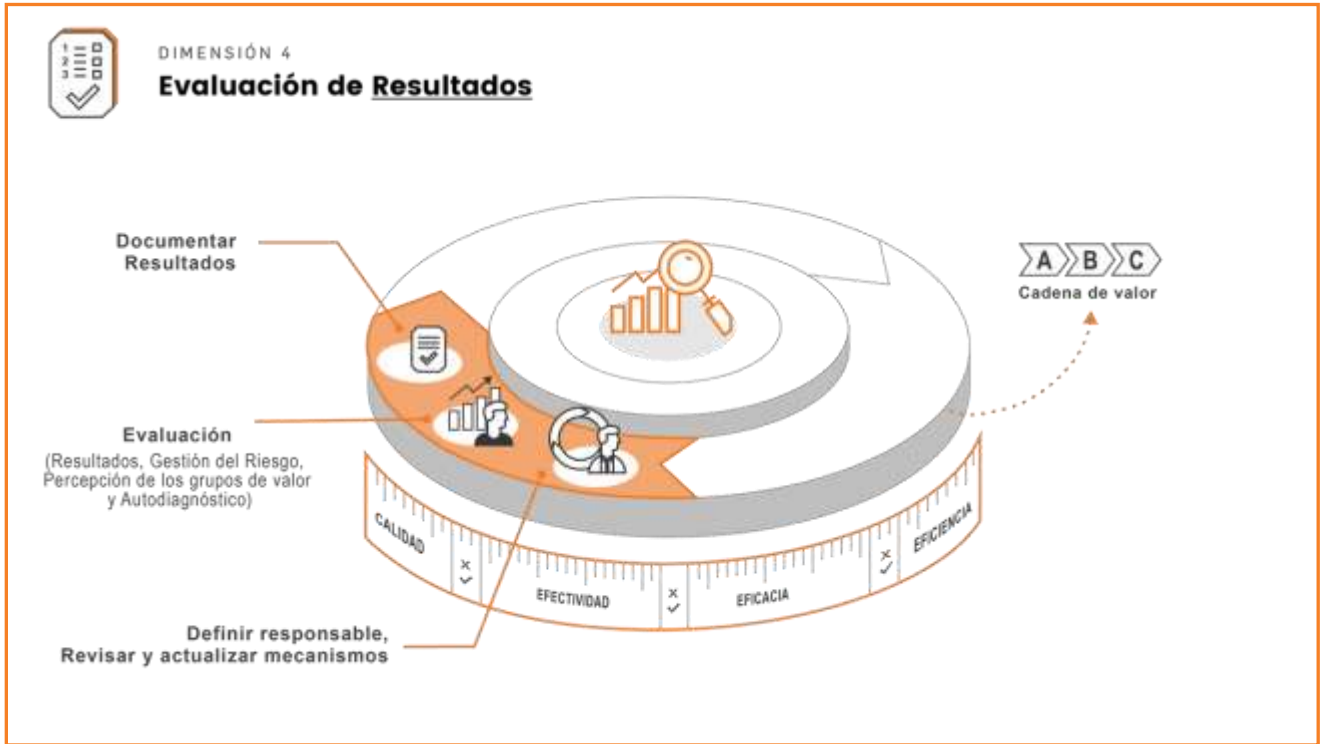
En el marco de MIPG y a través de esta dimensión, se busca que estos ejercicios de seguimiento y evaluación institucional complementen y agreguen valor a otras mediciones que son llevadas a cabo por entidades como el DNP, que efectúa la evaluación de las políticas públicas a través de instrumentos como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

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

■ Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

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

Gráfico 12. Cuarta Dimensión: Evaluación de Resultados



Fuente: Función Pública, 2017

4.2 Aspectos mínimos para la implementación de la política.



DIMENSIÓN 4


Evaluación de resultados


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

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

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

Política de seguimiento y evaluación de desempeño institucional





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:

Marco Normativo: Ley 87 de 1993 y Ley 152 de 1994

Ámbito de Aplicación: Entidades cubiertas por el marco normativo señalado anteriormente

Lineamientos generales para la implementación

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

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

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

Es preciso tener en cuenta que, si bien desde la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación se diseñan los indicadores, antes de su aplicación no sobra validar que éstos brindan la información suficiente y pertinente para establecer el grado de avance, para el caso de los indicadores de seguimiento, o el logro de los objetivos y resultados esperados. De no ser así, es importante efectuar los ajustes a que haya lugar. Adicionalmente, se debe revisar y tener como referente indicadores utilizados por otras entidades líderes de política y órganos de control para medir el desempeño de la entidad. De esta manera, se podrá aprovechar la información generada en el proceso de seguimiento y evaluación para responder a requerimientos externos.

- ✓ Evaluar el logro de los resultados

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

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

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

- ✓ Evaluar la gestión del riesgo en la entidad

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

✂ Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece [Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital - Versión 4](#)

- ✓ 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](#)

- ✓ Adelantar un ejercicio de autodiagnóstico

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

✘ Las [herramientas de autodiagnóstico](#) se encuentran disponibles en el micrositio de MIPG, junto con la guía de uso de para la aplicación de la herramienta y los cuestionarios sugeridos.

- ✓ Documentar los resultados de los ejercicios de seguimiento y evaluación

La documentación de los resultados permite a la entidad:

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

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

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

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

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

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

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

Partiendo de la cadena de valor y sus beneficios en la generación y uso de la información, este esquema de seguimiento, entendido como un proceso continuo y sistemático de diseño, recolección y análisis de información, permite determinar el grado de avance de las políticas públicas. Como complemento a SINERGIA, la evaluación de las políticas públicas y los proyectos de inversión del Gobierno Nacional se adelanta a través de otros sistemas de información oficial como el Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión - SPI, el Sistema de Seguimiento a CONPES - SISCONPES y el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas - SUIFP.

- ✘ Para más información consulte la [guía metodológica para seguimiento y evaluación de políticas](#)
- ✘ Así mismo, en este enlace se encuentra la información sobre los [avances de las principales políticas y programas del Gobierno Nacional](#)

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

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

- ✘ Para más información consulte el [Kit de Seguimiento a PDT](#)

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

La dimensión 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.

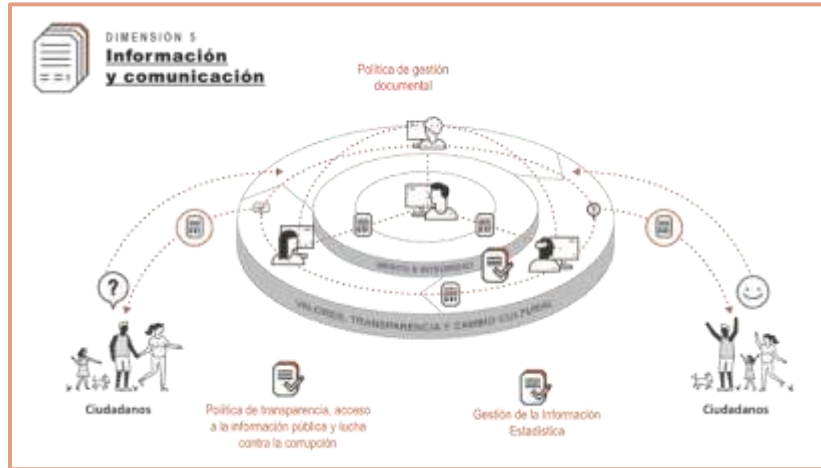
El desarrollo de esta dimensión, si bien implica interacción entre todas las Políticas de Gestión y Desempeño, concretamente deberán tenerse en cuenta los lineamientos de las siguientes políticas:

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

Con esta dimensión, y la implementación de las políticas que la integran, se logra cumplir el objetivo de MIPG

“Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua”.

Gráfico 13 Quinta Dimensión: Información y Comunicación



Fuente: Función Pública, 2019

5.2 Aspectos mínimos para la implementación de la política.



DIMENSION 5
Información y comunicación



MIPG me permite interactuar con mi entorno y los diferentes grupos de valor

Para MIPG 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. A continuación se presentan las políticas y principales acciones:



Política de gestión documental



Política de transparencia y acceso a la información



Política de Gestión de la Información Estadística

Recomendaciones

- Identificar información externa
- Identificar fuentes de información externa
- Verificar y gobernar información externa

1

Revisar los lineamientos y herramientas de la política de gestión documental

- Estrategias
- Documental
- Administración de archivos
- Cultural
- Tecnológicas

2

Aplicar la política de lucha contra la corrupción y acceso a la información.

- A. Publicar y divulgar documentos y acteos de valor
- B. Realizar acciones de participación ciudadana
- C. Poner a disposición en la web la información básica de la entidad
- D. Actualizar información de trámites SUT
- E. Actualizar hojas de vida en SIGEP
- F. Publicar manuales para la gestión de información pública
- G. Crear canales de comunicación entre los diferentes subniveles de interés
- H. Identificar condiciones de grupos de valor para llevar la información

3

Gestionar la información estadística

- I. Utilizar un lenguaje claro
- J. Capacitar a los servidores sobre el acceso a la información
- K. Calidad en la información

Planear, organizar y fortalecer la información estadística - planificación estadística.

Fortalecer todas las encuestas mediante los cuales la entidad recoge información sobre una acción sujeta a regulación o control/ registros administrativos

Trabajar por contar con información relevante, oportuna, precisa, oportuna y comparable - calidad estadística



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 Gestión Documental (Política de Archivos y Gestión Documental)¹²

El propósito de la política es lograr mayor eficiencia para la implementación de la gestión documental y Administración de Archivos para: propiciar la transparencia en la gestión pública y el acceso a los archivos como garante de los derechos de los ciudadanos, los servidores públicos y las entidades del Estado; recuperar, preservar y difundir el patrimonio documental de la nación en diferentes medios y soportes como fuente de memoria e identidad cultural; promover el gobierno abierto (transparencia, colaboración y participación) a través de los archivos como herramienta de control social de la gestión pública; fomentar la modernización de los archivos a través de la generación de estrategias que propicien el uso de tecnologías y proyectos de innovación; impulsar en los servidores públicos, la cultura archivística y el desarrollo de estrategias que permitan fortalecer las capacidades para el adecuado manejo y tratamiento de los archivos; así como velar por la recuperación, protección y custodia de los Archivos de los Derechos Humanos, grupos étnicos, comunidades indígenas y población vulnerable.

Se entiende por archivo el **conjunto de documentos, sea cual fuere su fecha, forma y soporte material, acumulados en un proceso natural por una persona o entidad pública o privada**, en el transcurso de su gestión, conservados respetando aquel orden para servir como testimonio e información a la persona o institución que los produce y a los ciudadanos, o como fuentes de la historia. También se puede entender como la institución que está al servicio de la gestión administrativa, la información, la investigación y la cultura. Los archivos.

En complemento, la gestión documental se refiere al conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

Marco Normativo: Ley 594 de 2000

Ámbito de Aplicación: La administración pública en sus diferentes niveles, las entidades privadas que cumplen funciones públicas y los demás organismos regulados por la ley 594 de 2000.

Lineamientos generales para la implementación

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:

¹² De acuerdo con el Decreto 1083 de 2017, la actual denominación de la política es Gestión Documental; sin embargo, para dar alcance a lo previsto en la Ley 594 de 2000, técnicamente esta política se denomina Política de Archivos y Gestión Documental.



- Estratégico: Comprende actividades relacionadas con el diseño, planeación, verificación, mejoramiento y sostenibilidad de la función archivística (gestión de documentos y administración de archivos), mediante la implementación de un esquema gerencial y de operación a través de planes, programas y proyectos que apalancan los objetivos estratégicos de la institución, además de articularse con otras políticas de eficiencia administrativa.
- Administración de archivos: Comprende el conjunto de estrategias organizacionales dirigidas a la planeación, dirección y control de los recursos físicos, técnicos, tecnológicos, financieros y del talento humano, necesarios para la realización de los procesos de la gestión documental y el eficiente funcionamiento de los archivos, en el marco de la administración institucional como lo indica la Ley General de Archivos, Ley 594 de 2000, en el Título IV.
- Documental: Comprende los procesos de la gestión documental. Conjunto de actividades técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.
- Tecnológico: Comprende la administración electrónica de documentos, la seguridad de la información y la interoperabilidad en cumplimiento de las políticas y lineamientos de la gestión documental y administración de archivos.
- Cultural: Comprende aspectos relacionados con la interiorización de una cultura archivística por el posicionamiento de la gestión documental que aporta a la optimización de la eficiencia y desarrollo organizacional y cultural de la entidad y la comunidad de la cual hace parte, mediante la gestión del conocimiento, gestión del cambio, la participación ciudadana, la protección del medio ambiente y la difusión. Todo ello en el marco del concepto de cultura como “conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias.” Ley 397 de 1997. Art. 1 num.1.

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

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

Criterios diferenciales para la política de Archivos y Gestión Documental

Los criterios diferenciales en la política de administración de gestión documental se ciñen a lo previsto en el marco normativo vigente. Para facilitar su implantación se establecen cinco niveles de acuerdo con los criterios diferenciales del MIPG así:



Tabla 3. Criterios Diferenciales política de Archivos y Gestión Documental

Criterios	Niveles				
	INICIAL	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO 1	AVANZADO 2
Responsable de la gestión documental y administración de archivos.	X	X	X	X	X
Espacio físico y condiciones adecuadas para conservación de su archivo.	X	X	X	X	X
Inventarios documentales	X	X	X	X	X
Control de entrada y salida de comunicaciones oficiales.	X	X	X	X	X
Política Institucional de Gestión Documental		X	X	X	X
Diagnóstico Integral de Archivo - DIA		X	X	X	X
Plan Institucional de Archivos – PINAR		X	X	X	X
Cuadro de Clasificación Documental - CCD		X	X	X	X
Tablas de Retención Documental – TRD		X	X	X	X
Programa de Gestión Documental – PGD			X	X	X
Tablas de Valoración Documental – TVD			X	X	X
Sistema Integrado de Conservación – SIC – Plan de Conservación			X	X	X
Programa de Gestión Documental – PGD – Programas Específicos				X	X
Modelo de requisitos para la gestión de documentos electrónicos				X	X
Sistema Integrado de Conservación – SIC - Plan de Preservación Documental a Largo Plazo				X	X
Registro Nacional de Archivos Históricos				X	X
Guías, Catálogos e Índices				X	X
Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos					X
Dispositivos electrónicos para el control, gestión de archivos y reproducción de soportes físicos y análogos					X
Flujos Electrónicos					X
Sede Electrónica					X
Sistema de preservación digital					X

Fuente: Función Pública, 2019

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

Esta política le permite a la entidad articular acciones para la prevención, detección e investigación de los riesgos de en los procesos de la gestión administrativa y misional de las entidades públicas, así como garantizar el ejercicio del derecho fundamental de acceder a la información pública a los ciudadanos y responderles de buena fe, de manera adecuada, veraz, oportuna y gratuita a sus solicitudes de acceso a la información pública.

Marco Normativo

- ✓ Ley 1474 de 2011
- ✓ Ley 1712 de 2014
- ✓ Decreto 1081 de 2015 DUR Presidencia
- ✓ Decreto 179 de 2019

Ámbito de Aplicación: Todas las entidades obligadas a implementar el estatuto anticorrupción y la ley de transparencia y acceso a la información.

Lineamientos generales para la implementación

Con respecto a la Ley de Transparencia y Acceso a la información pública:

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

- ✓ Tenga en cuenta que, respecto a la publicación de información de manera proactiva, el derecho de acceso a la información no radica únicamente en la obligación de dar respuesta a las peticiones, sino también en el deber de publicar y divulgar documentos y archivos de valor para el ciudadano y que constituyen un aporte en la construcción de una cultura de transparencia.
- ✓ Propicie ejercicios que determinen 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.
- ✓ Desarrolle ejercicios de caracterización de usuarios, así como de sus intereses y necesidades para identificar información de interés que deba ser publicada para los ciudadanos.
- ✓ Consagre los mínimos de información general básica según el caso y las obligaciones legales 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.
- ✓ Actualice la información de los trámites y otros procedimientos administrativos en el Sistema Único de Información de Trámites –SUIT- así como, las hojas de vida de los servidores públicos en el Sistema de Información de Gestión de Empleo Público –SIGEP-
- ✓ Actualice y publique 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 determinación de los costos de reproducción de la información.
- ✓ Determine con claridad cuál es la información pública reservada y 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.
- ✓ Cogestione, con la alta dirección, la planeación y gestión estratégica de la información pública, atendiendo acciones que garanticen criterios diferenciales de accesibilidad, datos abiertos y lenguaje ciudadano, entre otros.
- ✓ Capacite a los servidores públicos en el derecho de acceso a la información y sus obligaciones, así como a sus grupos de valor en la información pública de la entidad.
- ✓ 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 lazos comunicantes entre la información pública de su entidad y los procesos de participación y rendición de cuentas, a fin de que el ciudadano conozca y retroalimente la gestión en ambos espacios a través de la información pública.

✘ Para apoyar el cumplimiento de las principales disposiciones de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional se ha diseñado [varias herramientas](#).

5.2.4 Política de Gestión de la Información Estadística

Esta política busca que las entidades generen y dispongan la información estadística, así como la de sus registros administrativos, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el líder de Política, para mejorar la efectividad de su gestión y planeación basada en evidencias; garantizando una continua disponibilidad de información de calidad a lo largo del ciclo de la política pública; fomentando el diálogo social con la ciudadanía y los grupos de interés, en el marco de la construcción participativa de las soluciones sociales, y generando una herramienta de control político y social que permita la transparencia de las actuaciones del Estado.

La información estadística y los registros administrativos son insumos para el ciclo de la política pública; en la medida que permiten diagnosticar los problemas de la sociedad y hacerle seguimiento a las acciones de política que se implementen para dar solución a las necesidades de la población. Esta información es usada para evaluar la efectividad de las acciones del gobierno y resolver las problemáticas sociales, económicas y ambientales.

En este sentido, para contribuir al fortalecimiento del Sistema Estadístico Nacional - SEN, resulta pertinente que las entidades de la rama ejecutiva, del orden nacional y territorial, específicamente en este último nivel las alcaldías y gobernaciones responsables de la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas; articulen a sus procesos y procedimientos los lineamientos, las normas y los estándares que aseguren la disponibilidad, la calidad, la accesibilidad, el uso de la información estadística; así como la gestión y el aprovechamiento de registros administrativos.

Marco Normativo

- ✓ Ley 1955 de 2019. Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”; Artículo 155.
- ✓ Decreto 1743 de 2016. Por el cual se reglamenta el artículo 160 de la Ley 1753 de 2015 y se adiciona el Título 3 a la Parte 2 del Libro 2 del Decreto número 1170 de 2015 Único del Sector Administrativo de Información Estadística.
- ✓ Resolución DANE 2222 de 2018. Por la cual se establece el Marco Geoestadístico Nacional (MGN).

Ámbito de Aplicación

Entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial que se encuentren señaladas en el Plan Estadístico Nacional, tales como:

- ✓ Ministerios
- ✓ Departamentos Administrativos
- ✓ Superintendencias
- ✓ Unidades Administrativas
- ✓ Empresas industriales y comerciales del Estado
- ✓ Establecimientos Públicos
- ✓ Gobernaciones
- ✓ Alcaldías
- ✓ Áreas Metropolitanas
- ✓ Asociación de municipios

Lineamientos generales para la implementación de la política

Para lo anterior, el líder de la presente política pone a disposición los instrumentos, lineamientos y la documentación de carácter técnico que sirven como referente para que las entidades los adopten y adapten de acuerdo con sus capacidades y a su contexto institucional; con el fin de contribuir al aseguramiento de la calidad de la información bajo estándares y lenguajes comunes. De esta forma, las líneas de la política de gestión de la información estadística se desarrollan a partir de los siguientes mecanismos:



- ✓ Planificación Estadística
- ✓ Fortalecimiento de registros administrativos
- ✓ Calidad Estadística

Antes de explicar en detalle estos mecanismos, se presenta el siguiente glosario de apoyo para la implementación de la política de Gestión de la Información Estadística:

Accesibilidad: facilidad con que la información estadística puede ser ubicada y obtenida por los usuarios. Contempla la forma en que ésta se provee, los medios de difusión, así como la disponibilidad de los metadatos y los servicios de apoyo para su consulta. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Sistema de consulta. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/sistema-de-consulta>).

Anonimización: proceso técnico consiste en transformar los datos individuales de las unidades de observación, de tal modo que no sea posible identificar sujetos o características individuales de la fuente de información, preservando así las propiedades estadísticas en los resultados (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Sistema de consulta. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/sistema-de-consulta>).

Bases de Datos: conjunto de resultados y la documentación que los soportan, que se obtienen de las operaciones estadísticas y que describen o expresan características sobre un elemento, fenómeno u objeto de estudio (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Sistema de consulta. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/sistema-de-consulta>).

Calidad Estadística: es el cumplimiento de las propiedades que debe tener el proceso y el producto estadístico, para satisfacer las necesidades de información de los usuarios (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Sistema de consulta. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/sistema-de-consulta>).

Comparabilidad: es la característica que permite que los resultados de diferentes operaciones estadísticas puedan relacionarse, agregarse e interpretarse entre sí o con respecto a algún parámetro común (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Sistema de consulta. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/sen/normatividad/NTC_Proceso_Estadistico.pdf).

Información estadística: conjunto de resultados y la documentación que los soportan, que se obtienen de las operaciones estadísticas y que describen o expresan características sobre un elemento, fenómeno u objeto de estudio (Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

Oportunidad: se refiere al tiempo que transcurre entre la ocurrencia del fenómeno de estudio y la publicación de la información estadística, de tal manera que sea útil para la toma de decisiones (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Sistema de consulta. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/sistema-de-consulta>).

Planificación estadística: proceso técnico, dinámico, permanente y concertado entre las diferentes entidades del SEN, para definir, organizar y priorizar las estadísticas que requiere el país para la toma de decisiones (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Sistema de consulta. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/planificacion-estadistica/aspectos-generales>).

Precisión: propiedad de estimar la realidad del fenómeno de estudio con un error aleatorio mínimo (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Sistema de consulta. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/sistema-de-consulta>).



Proceso estadístico: conjunto sistemático e interrelacionado de actividades técnicas que constituyen la producción de estadísticas. <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/sistema-de-consulta>

Registro administrativo: mecanismo que recoge información sobre una acción sujeta a regulación o control. Su responsable lo recaba en el ejercicio de funciones públicas y como resultado de necesidades fiscales, tributarias u otras. Se crea entonces con la finalidad de viabilizar la administración de los programas de gobierno o para fiscalizar el cumplimiento de obligaciones legales de la sociedad (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Sistema de consulta. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/estandarizacion-y-armonizacion-de-conceptos>).

Relevancia: se refiere al grado en que las estadísticas satisfacen las necesidades de información de los usuarios (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Sistema de consulta. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/sistema-de-consulta>).

Sistema Estadístico Nacional -SEN: conjunto articulado de componentes que, de manera organizada y sistemática, garantiza la producción y difusión de las estadísticas oficiales a nivel nacional y territorial que requiere el país (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Sistema de consulta. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen>).

– Planificación Estadística

Permite a las entidades definir objetivos, metas y acciones para organizar y fortalecer la información estadística de una forma priorizada, teniendo en cuenta su impacto en la toma de decisiones. Es por esta razón que este mecanismo hace parte del direccionamiento estratégico de la entidad.

Con la implementación de la planificación estadística se busca que las entidades puedan definir una hoja de ruta para fortalecer su producción, accesibilidad y el uso de la información estadística, así como el fortalecimiento de sus registros administrativos en el corto, el mediano y el largo plazo. Esto les permite contar con la información necesaria para la formulación, el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas, que contribuye en el ejercicio de control político y social, así como a la asignación de recursos públicos.

Con el mecanismo de Planificación Estadística, las entidades deben:

- ✓ Identificar la información que permita: dar respuesta a la normatividad y a los compromisos adquiridos en agendas nacionales e internacionales; la formulación, el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas; y la asignación de recursos públicos.
- ✓ Caracterizar la información estadística producida y los registros administrativos.
- ✓ Elaborar diagnósticos sobre la actividad estadística que incluya los aspectos relacionados con el entorno institucional¹³; el proceso de producción y su calidad, así como con el acceso y uso de la información.
- ✓ Elaborar un plan de acción a partir del diagnóstico, que permita fortalecer la producción estadística, la administración y la gestión de los registros administrativos, atendiendo a la dimensión “Direccionamiento Estratégico y Planeación”.
- ✓ Establecer acciones para el fortalecimiento de la producción estadística, la administración y la gestión de los registros administrativos, atendiendo a la dimensión “Gestión con Valores para el Resultado”.

¹³ Contempla el marco normativo, los recursos y el compromiso de calidad de la entidad productora de la información estadística.

El seguimiento y la evaluación de la implementación de las acciones definidas en el plan de acción para el fortalecimiento de la producción estadística, la administración y gestión de los registros administrativos, se realiza atendiendo las dimensiones “Evaluación para el Resultado” y “Control Interno”.

✂ El DANE pone a disposición de las entidades las [metodologías de planificación estadística](#) las cuales son susceptibles a adaptaciones de cada Entidad, de acuerdo con a sus características institucionales.

– Fortalecimiento de registros administrativos

Permite a las entidades responsables de los registros administrativos, identificar su estado, las fortalezas y debilidades para diseñar e implementar un plan de fortalecimiento dirigido a mejorar la calidad; incrementar su uso y aprovechamiento estadístico; mejorar sus procesos internos; controlar la gestión; y generar información que permita tomar decisiones basados en evidencias.

De acuerdo con las necesidades de las entidades, para implementar el fortalecimiento de registros administrativos, estas pueden:

- ✓ Realizar autodiagnósticos de los registros administrativos para el fortalecimiento y el aprovechamiento estadístico.
- ✓ Diseñar registros administrativos para que sean aprovechados en la producción de estadísticas o indicadores.
- ✓ Anonimizar las bases de datos de registros administrativos para promover el acceso y el aprovechamiento estadístico de la información, respetando la confidencialidad de la información.

La formulación y seguimiento de los planes de mejoramiento a partir del diagnóstico de los registros administrativos se realiza atendiendo lo establecido en la dimensión de “Control Interno”.

Para lograr lo anterior, el DANE pone a disposición una serie de documentos los cuales podrán ser adaptados por las entidades de acuerdo con sus características institucionales:

- ✂ [Las herramientas del diagnóstico de registros administrativos](#)
- ✂ [Metodología de Diagnóstico de los registros administrativos para su aprovechamiento estadístico.](#)
- ✂ [Guía de metadatos de registros administrativos](#)
- ✂ [Modelo de Diccionario de Datos](#)
- ✂ [Guía para la anonimización de bases de datos](#)

– Calidad Estadística

Es el mecanismo de la política que permite a las entidades, los ciudadanos y demás partes interesadas contar con información relevante, accesible, precisa, oportuna y comparable; para la toma de decisiones basada en evidencia, el control social y político.

El compromiso con la calidad estadística y el mejoramiento continuo se puede evidenciar a partir de:

- ✓ La implementación de las recomendaciones para la difusión y el acceso de la información estadística y registros administrativos



- ✓ La implementación de las recomendaciones que favorecen mayores niveles de desagregación en la producción estadística, utilizando las características diferenciales de cada caso.
- ✓ La implementación de los conceptos estandarizados, nomenclaturas y clasificaciones en los registros administrativos e información estadística, de acuerdo con el ámbito de aplicación.
- ✓ La documentación de los procedimientos y fichas técnicas de los indicadores, procesos estadísticos y registros administrativos.
- ✓ La implementación de los lineamientos para el proceso estadístico establecidos por el líder de la política.
- ✓ La aplicación de procesos de estandarización y armonización en la producción estadística para asegurar la comparabilidad y la interoperabilidad de las estadísticas producidas.
- ✓ La implementación de los requisitos de la calidad establecidos en la norma técnica de la calidad del proceso estadístico vigente. en sus procesos de producción estadística
- ✓ La autoevaluación de la gestión del proceso estadístico en forma periódica.
- ✓ La formulación e implementación de acciones de mejora generadas a partir de los resultados de la autoevaluación de la gestión del proceso estadístico y de las evaluaciones de la calidad estadística.

La formulación y seguimiento de los planes de mejoramiento a partir de la evaluación y autoevaluación atenderán lo establecido en la dimensión de “Control Interno”.

Para lograr lo anterior, el DANE pone a disposición una serie de documentos los cuales podrán ser adaptadas por las entidades de acuerdo con sus características institucionales:

- ✘ [Un documento que establece los Lineamientos para el Proceso Estadístico.](#)
- ✘ [Un documento que establece los requisitos para garantizar la calidad en el proceso estadístico](#)
- ✘ [Un documento con los lineamientos y actividades para producción estadística, contribuyendo a la estandarización de sus procesos de producción y difusión.](#)
- ✘ [Los principales conceptos y términos utilizados en la producción estadística, que garantiza la comparabilidad e integración de la información.](#)
- ✘ [Las nomenclaturas y clasificaciones que se utiliza en la producción estadísticas del país; herramientas que ayudan a ordenar y categorizar las características de la realidad económica, social y ambiental](#)
- ✘ [Un documento con los lineamientos para documentar la metodología de operaciones estadísticas por censo y muestreo](#)
- ✘ [Un documento con los lineamientos para la elaboración de la ficha metodológica de las operaciones estadísticas](#)
- ✘ [Un documento con los lineamientos para el diseño de una operación estadística](#)
- ✘ [Un documento con los lineamientos para documentar la metodología de operaciones estadísticas basados en registros administrativos](#)
- ✘ [Un documento con los lineamientos para documentar la metodología de operaciones estadísticas derivadas](#)
- ✘ [Un documento con los lineamientos para la definición y aplicación de pruebas en las operaciones estadísticas](#)
- ✘ [Un documento con los lineamientos para la documentación de metadatos a partir de los estándares DDI y Dublin Core](#)
- ✘ [Un documento con las recomendaciones para la difusión y acceso a la información estadística](#)
- ✘ [El manual de uso del Marco Geoestadístico Nacional](#)

Criterios diferenciales para la política de Gestión de la Información Estadística

La definición de criterios diferenciales para esta política, consiste en graduar los requisitos exigidos a las entidades territoriales; teniendo en cuenta que las entidades del Estado presentan diferentes características institucionales, resulta apropiado identificar la forma como estas aplican los lineamientos de la presente política en lo relacionado con su planificación estadística; uso y fortalecimiento de los registros administrativos; y la generación de información estadística de calidad.

De acuerdo con lo anterior, se definen cinco niveles con el fin de establecer de manera diferenciada y gradual, el nivel de implementación de los mecanismos establecidos por la política, los cuales buscan que las entidades generen y dispongan la información estadística de calidad para la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas.

Para aplicar los mecanismos de la presente política, las entidades identifican el nivel de implementación que se ajusta a su realidad institucional, y desarrollan como mínimo las acciones o los lineamientos relacionados a continuación. Dicha clasificación depende del cómo las entidades desarrollan su Planificación estadística; hacen uso y fortalecen los registros administrativos; y el cómo implementan los lineamientos para generar información estadística de calidad.

En el Anexo 4 se detallan los elementos a tener en cuenta para implementar la política de Gestión de la información Estadística.

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, íntegra 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
- ✓ Planificación estadística como parte de la planeación institucional de las entidades
- ✓ Toma de decisiones basada en evidencia a partir de información estadística y registros administrativos de calidad

- ✓ Bases de datos de los registros administrativos interoperables
- ✓ Registros administrativos fortalecidos, disponibles como información pública a la ciudadanía y útiles para la toma de decisiones y el control de la gestión
- ✓ Bases de datos de los registros administrativos y de las operaciones estadísticas anonimizadas
- ✓ Procesos estadísticos que cumplen los lineamientos y requisitos establecidos por el líder de la política
- ✓ Documentación de los procesos estadísticos, registros administrativos e indicadores actualizados y disponibles para la ciudadanía y demás partes interesadas
- ✓ Información estadística y registros administrativos disponibles y accesibles para el diálogo entre Estado, los ciudadanos y demás partes interesadas.

6ª Dimensión: Gestión del Conocimiento y la Innovación



La gestión del conocimiento y la innovación fortalece de forma transversal a las demás dimensiones del MIPG en tanto busca que las entidades públicas analicen las formas en las que genera, captura, evalúa y distribuye el conocimiento, de manera que estas puedan aprender de sí mismas y de su entorno, con el objetivo de mejorar su gestión.

6.1 Alcance de esta Dimensión

La sexta dimensión de MIPG -gestión del conocimiento y la innovación- plantea la importancia de que las entidades conserven y compartan su conocimiento para dinamizar el ciclo de la política pública, facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconectar el conocimiento entre los servidores y dependencias y promover 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.

Esta dimensión también promueve el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para proporcionar soluciones efectivas, que permitan orientar la gestión al servicio de los ciudadanos. 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 contribuyan a comprobar o visualizar posibles fallas antes de la introducción de nuevos o mejorados productos y servicios.

El conocimiento (capital intelectual)¹⁴ en las entidades estatales es su activo principal y 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. De esta forma, la gestión del conocimiento puede entenderse como el proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, valorar, capturar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a sus grupos de valor.

¹⁴ Según Navarro, J. y Martínez, A. M. (2017), se entiende por capital intelectual la suma y sinergia de todos los conocimientos útiles que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada de sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad.

La dimensión de la gestión del conocimiento y la innovación propone el desarrollo de acciones para compartir y difundir el conocimiento entre los servidores públicos y los grupos de valor, con el objetivo de garantizar su apropiación y aprovechamiento, esto implica, además, que las entidades promuevan el análisis, evaluación y retroalimentación de dichas acciones, lo que les permitirá el mejoramiento continuo. Esta dimensión facilita a las entidades aprender de sí mismas y de su entorno de manera práctica (aprender haciendo).

En síntesis, la gestión del conocimiento y la innovación dentro del MIPG busca que las entidades:

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

El desarrollo de esta dimensión implica interacción entre todas las Políticas de Gestión y Desempeño y cumple un rol esencial en el fortalecimiento de las demás dimensiones del MIPG. Para su ejecución 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”.



6.2 Aspectos mínimos para la Implementación

DIMENSIÓN 6

Gestión del conocimiento y la innovación

MIPG me ayuda a documentar el conocimiento de mi entidad

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

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

Política de gestión del conocimiento

Eje 2
Herramientas para uso y apropiación
Implementar sistemas de tecnología analógica y tecnológica

- Banco de datos: SICEP, YMASA, FURAG, MED, SUIT, Entre otros
- Portales Virtuales: EVA, Red de servidores públicos, Páginas web oficiales, Glosario
- CRM: Herramienta de relacionamiento con los grupos de valor
- Tableros de control: Seguimiento y valoración del desempeño
- Gestor documental: ORFEO, Tabla de Retención Documental
- Biblioteca virtual de publicaciones: Gestor Normativo
- Mapa de conocimiento: Red de articulación del conocimiento con personas

Eje 1
Generación y producción de conocimiento
Investigar sobre gestión para mejoras en la entidad

- Retos de conocimiento: Búsqueda de la solución a dificultades vividas por la FP
- Concurso de innovación: Concurso de ideas de la Función Pública
- Publicaciones: Publicaciones anuales a cargo de cada una de las oficinas y direcciones técnicas de la Entidad
- Investigación: Diseños de investigación en los temas relacionados con la Función Pública a través de los grupos de Análisis y Política
- Alianzas inter institucionales: Convenio N°779 con Colegios

Eje 4
Cultura de compartir y difundir
Posibilita la toma de decisiones a partir de evidencias

- Grupos transversales: Equipos transversales de la Función Pública
- Memorias de la Función Pública: Línea de tiempo, Memorias y protagonistas, A la vez de la experiencia, Entrevista a ex-directores y ex-servidores Banco de bienes públicos
- Compartir conocimiento: Participación en eventos nacionales e internacionales, Centros académicos Entidades públicas y Privadas
- Laboratorio pedagógico: Articulación de los saberes pedagógicos de la entidad
- Tableros de control: Visualización de los datos de la Función Pública Ministerio de gestión del conocimiento, Caja de herramientas, multimedia, etc
- Café del conocimiento: Café de producción de conocimiento - Fika, Café del mundo

Eje 3
Analítica institucional
Estrategias bajo las cuales se produce el conocimiento

- Identificación, organización y diagnóstico de los datos de la Función Pública: Inventario de sistemas y de datos de la Entidad
- Generación de indicadores y monitoreo: SEI, FURAG
- Análisis de datos: Consejo de ministros, Caracterización de grupos de valor entidad
- Visualización de datos: Minería de texto, Encuesta cambio cultural

CONOCIMIENTO Y DOCUMENTACIÓN CENTRALIZADOS

APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN

6.3 Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación

La gestión del conocimiento y la innovación como política de gestión y desempeño tiene como propósito facilitar el aprendizaje y la adaptación de las entidades a los cambios y a la evolución de su entorno, a través de la gestión de un conocimiento colectivo y de vanguardia, que permita generar productos/servicios adecuados a las necesidades de los ciudadanos y, además, propicie su transformación en entidades que a través de su dinámica, faciliten la innovación institucional en el marco de un Estado eficiente y productivo.

Marco Normativo

- ✓ Decreto 430 de 2016
- ✓ Decreto 1499 de 2017
- ✓ Ley 1955 de 2019 Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022

Ámbito de Aplicación: Entidades que se encuentran en el ámbito de aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

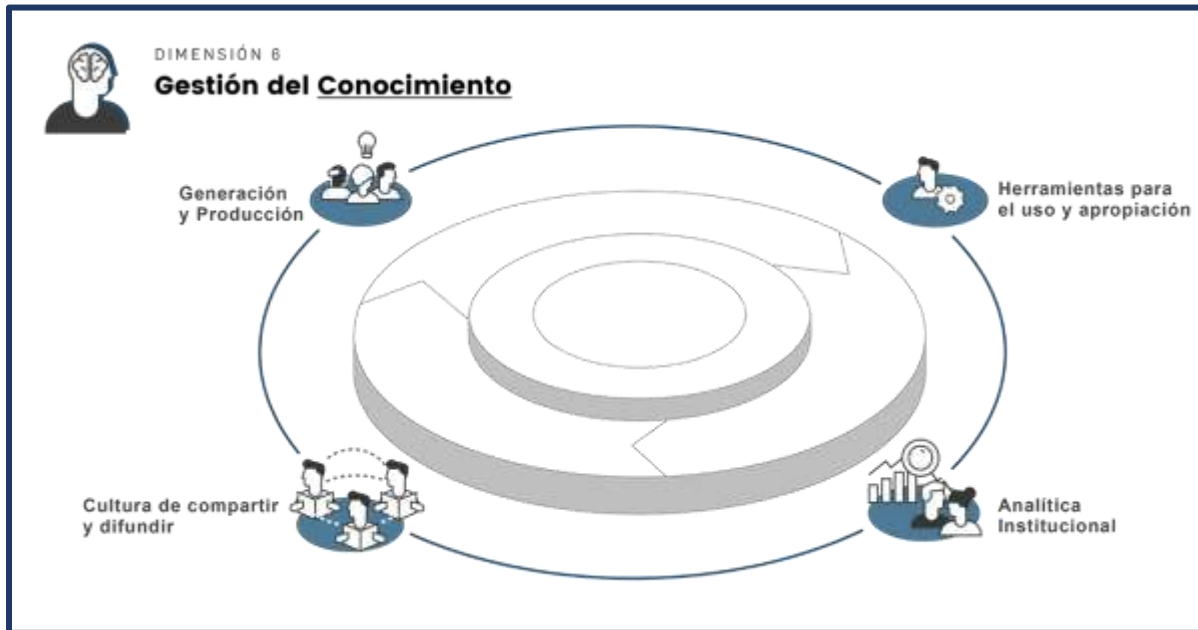
Lineamientos generales para la implementación

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. En este orden, 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 distintas formas, una de ellas es el conocimiento intangible que se manifiesta en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y su habilidad para proponer soluciones; en términos técnicos esto es el conocimiento tácito. Otra de las maneras de evidenciar el conocimiento de la entidad se hace a través de los documentos (infografías, planes, informes, guías, instructivos, herramientas), piezas audiovisuales (presentaciones, videos), publicaciones en redes sociales o grabaciones, a esto se le llama conocimiento explícito.

Así mismo, la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación cuenta con cuatro ejes, cada uno de ellos tiene una serie de acciones que permiten fortalecer la misión de las entidades, los cuales se pueden visualizar en la gráfica 14.

Gráfico 14. Sexta Dimensión: Gestión del Conocimiento



Fuente: Función Pública, 2017



✓ Eje 1. Generación y producción

La generación de nuevas ideas al interior de las entidades se da a través de mecanismos que puedan relacionarse con las actividades que buscan: idear, investigar, experimentar e innovar en el quehacer cotidiano de las entidades.

El capital intelectual de la entidad se consolida en este eje y desde aquí puede conectarse con cualquiera de los otros tres ejes de gestión del conocimiento y la innovación, esto determina que es interactiva y constructiva entre sus ejes.

Para la generación y producción del capital intelectual se tienen en cuenta las siguientes acciones, entre otras:

– Generación de nuevas ideas (ideación)

La generación de nuevas ideas debe ser incentivada al interior de las entidades mediante mecanismos que puedan relacionarse con el pensamiento de diseño, es decir, analizar y resolver problemas complejos de manera colaborativa para convertirlos en retos. Por lo tanto, es importante que se fomente una cultura de comunicación y cooperación que propicie un ambiente confiable para abordar un proyecto o tema específico, de manera innovadora en los procesos de ideación. Las ideas generadas en este proceso deben ser documentadas y puestas en consideración para ser posteriormente evaluadas.

– Apoyo y desarrollo de la innovación

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” (DNP, 2019), la innovación pública busca nuevas maneras para crear valor público; es decir, valor compartido por todos, al abordar problemáticas públicas de alta complejidad e incertidumbre, explorando diseños y adelantando acciones orientadas a encontrar soluciones efectivas que aporten una mayor productividad del sector público. En línea con el PND 2018-2022, con la innovación pública se busca descubrir nuevas soluciones, a través de procesos en los que reiteradamente se extrae evidencia y se cocrean productos y servicios con la ciudadanía.

El conocimiento es la base y punto de partida de la innovación (Kaufmann, Sanginés y García, 2015). En este sentido, la innovación es fuente de nuevo conocimiento y la gestión del conocimiento es un insumo fundamental en el desarrollo de procesos de innovación, pues aporta el carácter de las necesidades, iniciativas, resultados de su implementación y potenciales ajustes que, a su vez, y en la fase de diseño y experimentación, generan nuevo conocimiento, planteando un círculo virtuoso entre el saber y la construcción de experiencias significativas (Gumucio, 2014).

Las entidades públicas deben contar con mecanismos para favorecer la innovación institucional, para crear y potenciar soluciones eficientes en cuanto a recursos económicos, de tiempo y espacio, entre otros, que incentiven la generación de nuevo conocimiento y posibiliten una relación más cercana entre el ciudadano y el Estado, que tenga como marco la confianza, la calidad en la prestación de los servicios y la transparencia. De ahí la importancia de promover una cultura institucional afín a la innovación y fortalecer las competencias de los servidores públicos en esta materia, a través de programas de capacitación que brinden herramientas que contribuyan a impulsar la innovación en la práctica.

– Experimentación

La experimentación busca reducir el riesgo en la implementación y pérdida de recursos al implementar actividades y proyectos de generación y producción de conocimiento al interior de las entidades a través de pruebas piloto, prototipos o experimentos, en escenarios controlados, que permiten comprobar y analizar los resultados obtenidos y finalmente aceptar, ajustar o descartar la idea o propuesta planteada. Con la experimentación las entidades mitigan el riesgo de implementación de nuevas iniciativas en la administración pública y promueven la participación ciudadana.



El desarrollo de la experimentación se orienta a generar confianza en la gestión de actividades o proyectos de innovación debido a que, al presentar resultados satisfactorios sobre ideas o propuestas nuevas o significativamente mejoradas, es posible ir afianzando el ambiente de innovación para futuras actividades o proyectos con niveles de riesgos similares o superiores.

En este mismo enfoque, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (DNP 2019) dice que es por medio de la experimentación (explorar, probar y validar ideas) que se pueden resolver los desafíos que se presentan constantemente en la administración pública, esto quiere decir que la experimentación puede entenderse como el motor de la innovación pública y para que contribuya a la generación de valor público debe tener las siguientes características: Debe ser adaptativa (ciclos de iteración), basada en evidencias (apoya la toma de decisiones) y abierta (crear valor con las personas, aprovechando inteligencia colectiva).

– Impulso a la investigación

Las entidades deben tener en cuenta que la necesidad de investigación para el mejoramiento misional está establecida en el artículo 117 de la Ley 489 de 1998, donde dice que con el fin de “(...) mejorar procesos y resultados y para producir factores de desarrollo, las entidades públicas dispondrán lo necesario al impulso de su perfeccionamiento mediante investigaciones sociales, económicas y/o culturales según sus áreas de competencia, teniendo en cuenta tendencias internacionales y de futuro”.

Así mismo, es importante considerar la generación de alianzas y convenios con la academia que fomenten el desarrollo de la investigación en las temáticas que determinen las entidades públicas en cumplimiento de su misión y campos de competencia.

En este orden, y en cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (DNP 2019), Función Pública está ejecutando el programa “El estado del Estado” y la red académica del mismo nombre, para conectar a los actores académicos con los retos del sector público, a través de la generación de alianzas y convenios con centros académicos que fomenten el desarrollo de la investigación en las temáticas de interés de las entidades públicas.

Se debe destacar, además, que el Informe entregado al Gobierno nacional por la Misión de Sabios (2019) contiene propuestas para transformar a Colombia en una sociedad en donde el conocimiento sea mejor valorado y se constituya en la base de un desarrollo humano, sostenible y con equidad. De esta manera, plantea en una de sus recomendaciones que para consolidar a Colombia como referente en ciertos temas específicos de Ciencia, Tecnología e Innovación “(...) (ii) las universidades se ganen la confianza de empresas, gobiernos regionales y comunidades emprendedoras con soluciones a sus problemas: con resultados visibles, se pueden investigar problemas cada vez más sofisticados (...)” (Misión de Sabios, 2019, p. 25).

✓ Eje 2. Herramientas de uso y apropiación

La generación de herramientas para la utilización y apropiación del conocimiento busca identificar procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la entidad; dichas herramientas deben ser usadas constantemente para consolidar un manejo de la información confiable y de fácil acceso para los servidores públicos.

El principal objetivo de este eje es facilitar la implementación de los demás ejes a través de la organización de los datos, de la información y del mismo conocimiento en sistemas que sean usados de manera constante y organizada por los servidores públicos de la entidad.



La organización de la información y de los datos dentro de este eje es más efectiva con la implementación y alimentación constante de las bases de datos, los sistemas de archivística, los gestores de conocimiento, las bibliotecas físicas y virtuales y otros tipos de herramientas tecnológicas que faciliten la organización y clasificación.

Además, la tecnología sumada a los procesos de archivística y gestión documental, permite a este eje la organización, clasificación y sistematización de la información, que luego será transformada en conocimiento, lo que apunta a generar procesos más participativos con los grupos de valor, quienes, utilizando la analítica institucional, contribuyen a la generación y producción de conocimiento que posteriormente es compartido y difundido para la creación de nuevas visiones y perspectivas de aporte a la innovación de los productos o servicios del Estado.

Con la implementación de este eje se busca identificar y evaluar los sistemas de información, las bases de datos y el empaquetamiento de los mismos, con la intención de identificar nuevas herramientas, de reconocer las existentes y, en caso de que sea necesario, mejorarlas.

El acceso a los datos de la entidad promueve la innovación en tanto que los ciudadanos como los servidores públicos pueden contar con la información y el análisis para la identificación de oportunidades que posteriormente pueden ser implementadas en soluciones innovadoras, en un mejor diseño y seguimiento de políticas públicas para fortalecer la relación ciudadano-Estado.

✓ Eje 3. Analítica institucional

Este eje permite el seguimiento y la evaluación de la gestión que se realiza al interior de la entidad y es utilizado especialmente por las siguientes dimensiones del MIPG: Dirección Estratégico y Planeación, Gestión para el Resultado con Valores, Evaluación de Resultados, Talento Humano y Control Interno. Se apoya, además, en la dimensión de Información y Comunicación para visualizar, analizar y obtener conocimiento de los resultados de la gestión de la entidad y fortalecer la toma de decisiones.

Los análisis y la visualización de los datos e información por medio de softwares especializados se convierten en herramientas que permiten determinar qué acciones son requeridas para el logro de los resultados esperados. Entre los programas que se usan existen desde hojas de cálculo hasta paquetes estadísticos y de visualización en línea. Por ende, es importante: 1- generar una disciplina en la actualización de los datos básicos recogidos en los sistemas de información de las entidades con base en su misión y 2- propender por la integración de los distintos sistemas en los cuales las entidades recogen sus datos, es decir, usar nombres estándar, códigos únicos en los identificadores de los datos, entre otros. Si se cumple con esto, se logra viabilizar un análisis eficiente de los datos de la entidad y se posibilita la comunicación con los sistemas de información de otras entidades.

El desarrollo de este eje no solo permite un análisis de indicadores tradicional que se encargue de describir el ahora (inteligencia institucional), sino que genere un análisis descriptivo, predictivo y prospectivo, efectuado a través de datos históricos, para predecir y probar distintos escenarios de la gestión institucional.

Paralelamente, el eje de analítica institucional entrega herramientas e información para los ciudadanos y los servidores públicos que son utilizadas en los procesos de innovación, para la evaluación de las ideas y alternativas de solución, análisis comparativo con otras actividades y proyectos emprendidos y testeado de modelos predictivos para reducción del riesgo en la implementación de actividades y proyectos de innovación.

El propósito de este eje es que las entidades puedan tomar decisiones basadas en evidencia con acciones como: la medición para el control y monitoreo, el análisis y visualización de la información para identificar el cumplimiento de objetivos y la

priorización de acciones derivadas del seguimiento continuo de los planes, programas y proyectos desarrollados por las entidades.

✓ Eje 4. Cultura del compartir y difundir

Es necesario tener en cuenta que las entidades deben difundir el conocimiento que producen; en esencia, este es uno de los fines de la gestión del conocimiento, para lo cual se debe fortalecer el trabajo en equipo, así como emprender acciones que motiven la comunicación efectiva al interior y exterior de la entidad. Las experiencias compartidas fortalecen el conocimiento a través de la memoria institucional y la retroalimentación, incentivan los procesos del aprendizaje y fomentan la innovación pública.

La cultura de compartir y difundir se estructura en la concepción de consolidar la memoria institucional y el fortalecimiento compartido del capital intelectual de la entidad. Igualmente, tiene una relación constante con el eje, Herramientas para uso y apropiación, donde se dispone del conocimiento en conjunto con las comunidades de práctica y equipos transversales para generar mayor difusión con los grupos de interés; esto constituye un gobierno más transparente, eficiente y participativo.

A continuación se presentan algunas acciones para compartir y difundir el conocimiento, entre otras:

- Compartir lecciones y experiencias: Las experiencias de la entidad son recogidas y documentadas en forma de lecciones aprendidas y mejores prácticas, para luego constituir el núcleo de las historias de la organización. Conjuntamente, el conocimiento intangible (tácito), representado en las experiencias de las personas, al ser compartido posibilita su apropiación por otros servidores, enriquece el conocimiento individual y colectivo para aumentar la productividad y capacidad institucional. Los bancos de éxitos permiten sistematizar las mejores prácticas de gestión para su consulta y réplica en otras entidades (<http://www.funcionpublica.gov.co/banco-de-exitos>).
- Preservar la memoria institucional: Es necesario resaltar la importancia de documentar y registrar la memoria institucional para su conservación.
- Establecer espacios de difusión del conocimiento: periódicamente las entidades deben estar involucradas en espacios de difusión del conocimiento para que sus grupos de valor compartan experiencias y las entidades puedan aprender y ampliar su capital intelectual.
- Contar con espacios de retroalimentación: los espacios de participación como audiencias de rendición de cuentas, grupos de discusión, comunidades de práctica, equipos transversales, entre otros, dan paso a la evaluación y mejora del conocimiento de la entidad.
- Promover las comunidades de práctica y redes de conocimiento: las comunidades de práctica y las redes de conocimiento son mecanismos que promueven el intercambio de experiencias para abordar la solución a problemas entre entidades que tienen un interés particular y/o han trabajado en temas comunes, pero desde perspectivas diferentes. Dicho intercambio propicia el aprendizaje continuo de las entidades y fomenta la innovación pública.

✓ Ruta de implementación

Es importante destacar que toda entidad, sin importar su entorno de desarrollo, debe implementar mecanismos para la gestión del conocimiento y la innovación en diferentes etapas y niveles. La primera etapa es la identificación, a través de un ejercicio de diagnóstico, del estado de la gestión del conocimiento y la innovación, esto podrá hacerse a través del autodiagnóstico, herramienta disponible en el sitio web del MIPG. La segunda etapa, consiste en la ejecución de un plan de acción que contemple las siguientes acciones, entre otras:

- Evitar la fuga del conocimiento

Para evitar la fuga de conocimiento se recomienda desarrollar las siguientes acciones:



- Revisar procedimientos, mecanismos y formatos para retiro de los cargos por cualquier situación administrativa.
 - Definir estrategias por parte de las áreas de talento humano para la transferencia del conocimiento resultado de retiro de los cargos.
 - Revisar y establecer procedimientos, tablas de retención documental y repositorios de información (ver dimensión información y comunicación del MIPG), con el fin de transferir el conocimiento.
 - Usar las tecnologías de la información y las comunicaciones para mejorar los procesos de archivo y gestión documental.
 - Identificar, documentar, consolidar y compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas, en especial las que lleven a cabo las áreas misionales.
 - Definir espacios y estrategias para compartir el conocimiento tácito y explícito de la entidad.
- **Producir conocimiento estratégico para la entidad**

Para producir conocimiento estratégico, se aconseja adelantar las siguientes acciones, entre otras:

- Identificar necesidades de nuevo conocimiento estratégico para la entidad. Diagnóstico de necesidades de: investigación sobre temas clave para la entidad, capacitación, analítica institucional para la toma de decisiones, entre otros.
 - Analizar el mapa de conocimiento de la entidad (cuál es el conocimiento clave de la entidad, el nivel requerido, dónde está este conocimiento clave, etc.) y proponer la ruta a seguir para gestionar el “conocimiento faltante” o aquel sobre el cual se debe profundizar.
 - Analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño para establecer planes de capacitación o fortalecimiento de competencias de los servidores públicos.
 - Analizar los resultados obtenidos de las distintas auditorías realizadas en la entidad, como fuente de necesidades de conocimiento o fortalecimiento en áreas específicas del saber requerido.
 - Fortalecer los procesos de generación de conocimiento, a través de los proyectos de aprendizaje en equipo u otros.
 - Propiciar procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de las competencias y habilidades del talento humano.
 - Caracterización del talento humano.
 - Analizar los resultados de los ejercicios de rendición de cuentas de la entidad que pueden aportar elementos para la generación de nuevo conocimiento que la entidad deba poner a disposición de sus grupos de valor.
 - Consultar a los grupos de valor a través de los mecanismos de los cuales disponga la entidad.
- **Tomar decisiones basadas en evidencias**

La ISO 9001:2015 norma orientada a la estructuración y consolidación de sistemas de gestión de la calidad establece como uno de sus principios, la toma de decisiones basada en evidencias, con el objetivo de obtener mayor probabilidad de producir los resultados deseados; igualmente, destaca que la toma de decisiones puede ser un proceso complejo y siempre implica cierta incertidumbre, teniendo en cuenta múltiples fuentes de conocimiento, así como de su interpretación. Para ello, es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas.

Para tomar decisiones basadas en evidencias, las entidades deben:

- Poner a disposición de las personas todos los datos necesarios.
- Asegurarse de que los datos y la información son fiables y seguros.
- Analizar y evaluar los datos y la información.
- Asegurarse de que las personas son competentes para analizar y evaluar los datos.
- Analizar la caracterización de los grupos de valor para tomar decisiones sobre la gestión de la organización.
- Analizar las peticiones, quejas y reclamos para prestar un mejor servicio.

- Realizar ejercicios de autodiagnóstico.
- Fortalecimiento de la entidad mediante alianzas efectivas

Es necesario el desarrollo de alianzas que fortalezcan a las entidades públicas y su relacionamiento con el entorno (público, privado, nacional o internacional). Estas alianzas conllevan a la conformación de equipos multidisciplinarios a través de los cuales se impulsa la cultura de la innovación y la generación de espacios colaborativos y de cocreación con los grupos de valor para el fortalecimiento y la modernización de la gestión pública. Las entidades pueden mapear sus aliados para visualizar el capital relacional.

- Consolidación y fácil acceso al conocimiento de la entidad

Por último, es fundamental contar con herramientas para la utilización y apropiación del conocimiento y consolidar un manejo de la información confiable y de fácil acceso para los servidores públicos. Las entidades deben contar con inventarios de conocimiento tácito y explícito, que puedan ser consultados fácilmente por todos los servidores públicos de la entidad.

✖ Función Pública dispone de un sitio especializado en [gestión del conocimiento y la innovación](#).

Crterios diferenciales para la política de Gestión del Conocimiento

El conocimiento en las entidades es su activo principal y debe estar disponible para todos, con procesos de búsqueda y aplicación efectivos, que consoliden y enriquezcan la gestión institucional. Dicho conocimiento debe circular de manera conectada entre las dependencias de las entidades para fortalecer sus capacidades, contribuir a su aprendizaje y facilitar procesos de innovación. Para este fin, cada entidad adoptará y adaptará los requisitos de aplicación según su dinámica organizacional (Ver Anexo 5 Criterios diferenciales - Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación).

6.4 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.
- ✓ Impulso a la investigación y a la innovación institucional.
- ✓ 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.
- ✓ Comunidades de práctica y redes de conocimiento.
- ✓ Los resultados de la gestión de la entidad se incorporan en bases de datos y repositorios de conocimiento, de fácil acceso, sencillos para su consulta, análisis y mejora.
- ✓ Decisiones institucionales incorporadas en los sistemas de información y disponibles.
- ✓ Espacios para difundir lecciones aprendidas y buenas prácticas.
- ✓ Alianzas estratégicas donde se compartan y revisen experiencias con otros, generando mejora en sus procesos y resultados.

7ª. Dimensión: Control Interno



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

7.1 Alcance de esta Dimensión

La séptima dimensión de MIPG, el Control Interno¹⁵, se desarrolla a través del Modelo Estándar de Control Interno –MECI.

Es importante indicar que el Modelo Estándar de Control Interno -MECI se actualiza en el marco de MIPG; el MECI ha sido y continuará siendo la base para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las entidades, que se encuentran dentro del campo de aplicación de la Ley 87 de 1993. En este sentido, el MECI es el Modelo que deberán seguir implementando tanto las entidades objeto de MIPG, como aquellas a las que no les aplica dicho Modelo; los lineamientos para su implementación se enmarcan esta séptima Dimensión.

El objetivo del MECI es proporcionar una estructura de control de la gestión que especifique los elementos necesarios para construir y fortalecer el Sistema de Control Interno, a través de un modelo que determine los parámetros necesarios (autogestión) para que las entidades establezcan acciones, políticas, métodos, procedimientos, mecanismos de prevención, verificación y evaluación en procura de su mejoramiento continuo (autorregulación), en la cual cada uno de los servidores de la entidad se constituyen en parte integral (autocontrol).

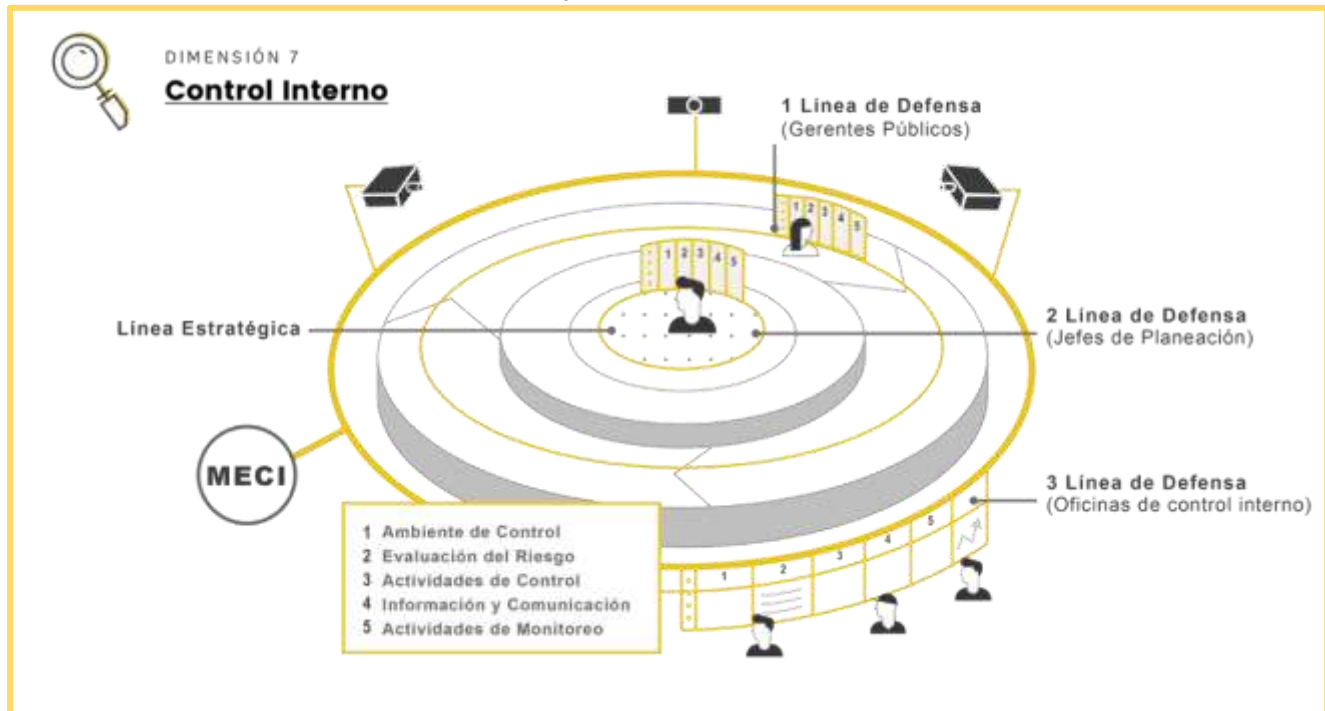
El desarrollo de esta dimensión impacta las demás dimensiones de MIPG y tiene en cuenta los lineamientos de la política de:

- 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”.

¹⁵ 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

Gráfico 15. Séptima Dimensión Control Interno

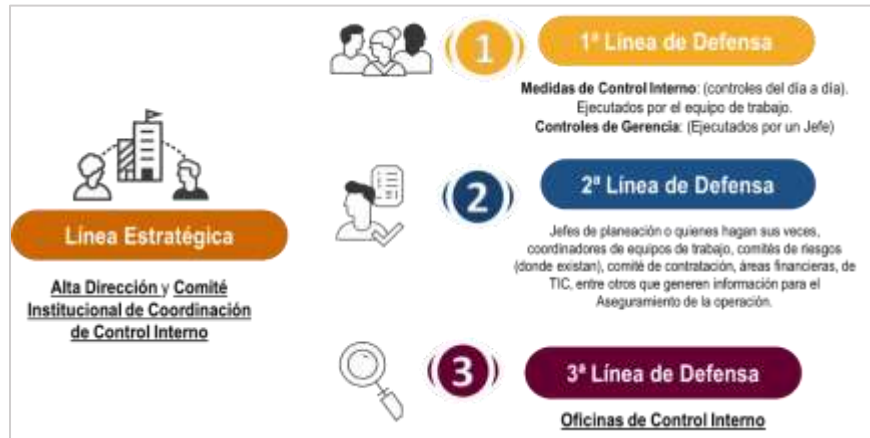


Fuente: Función Pública, 2017

Para entender esta dimensión, es necesario tener claro que la estructura del Modelo Estándar de Control Interno **contempla dos elementos fundamentales:**

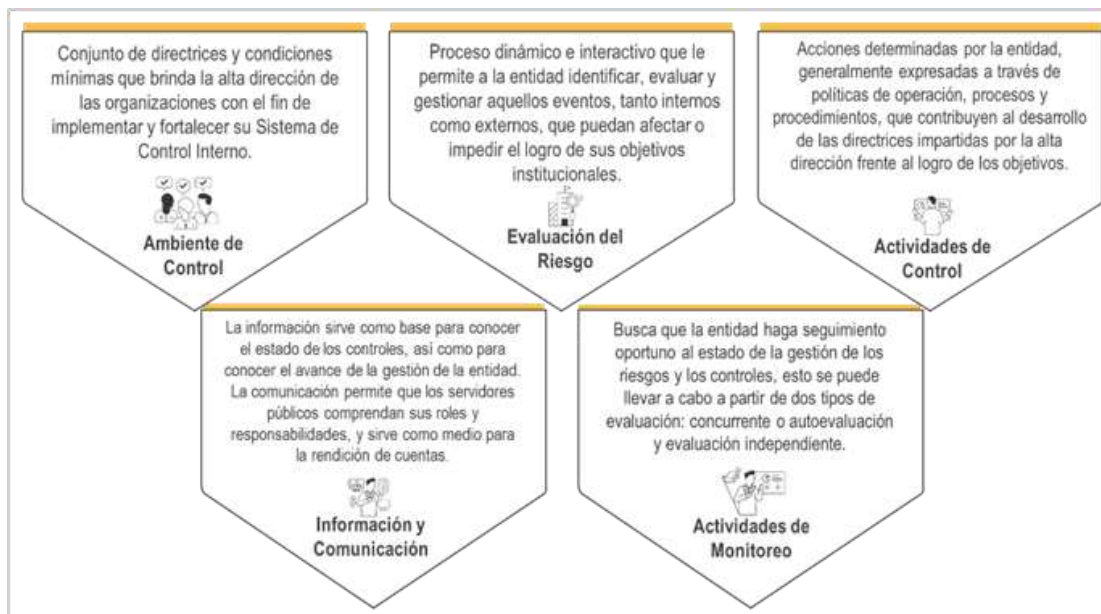
- El primero, un esquema de responsabilidades integrada por cuatro líneas de defensa, el cual se configura a partir de la adaptación del esquema de “Líneas de Defensa”, que “proporciona una manera simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales relacionados. Este modelo proporciona una mirada nueva a las operaciones, ayudando a asegurar el éxito continuo de las iniciativas de gestión del riesgo, y este modelo es apropiado para cualquier entidad – independientemente de su tamaño o complejidad” (IIA 2013:2). Las responsabilidades de la gestión de riesgos y del control están distribuidas en varias áreas y no se concentran en las oficinas de control interno; de allí que deban ser coordinadas cuidadosamente para asegurar que los controles operen. La adaptación este enfoque se presenta en la gráfica 16.
- El segundo, una estructura de control basada en el esquema de COSO/INTOSAI, compuesta por cinco componentes, descrito en la gráfica 17.

Gráfico 16. Las Líneas de Defensa en el Modelo Estándar de Control Interno



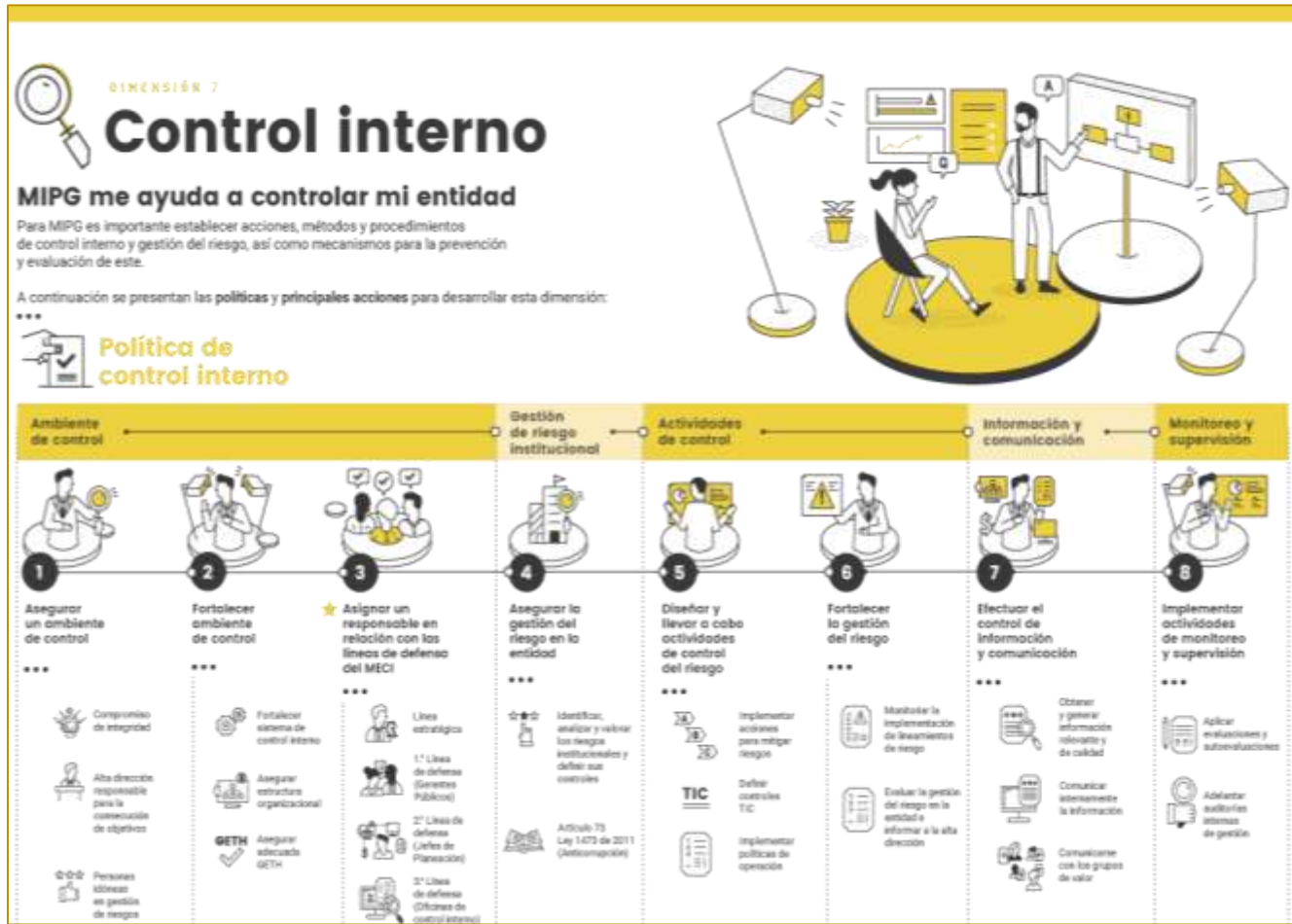
Fuente: Adaptado de Declaración de Posición. Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgo y control. Instituto Internacional de Auditores IIA 2013.

Gráfico 17. Componentes de la estructura del MECI



Fuente: adaptación MECI 2014 y COSO INTOSAI.

7.2 Aspectos mínimos para la implementación de la política.



Marco Normativo

- ✓ Constitución Política, artículos 209 y 268
- ✓ Ley 87 de 1993
- ✓ Decreto 1083 de 2015- Decreto Único Sectorial de Función Pública

Ámbito de Aplicación

Todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles, así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado en las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado posea el 90% o más de capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal.

Lineamientos generales para la implementación

Todas las entidades cuentan con una estructura para la gestión y adecuada operación, dentro de la cual se encuentran inmersos los controles; para las entidades objeto de aplicación de MIPG, esta estructura la determina dicho Modelo. La actualización del MECI a través de MIPG, en una primera instancia permitirá a través de su esquema de Líneas de Defensa, definir la responsabilidad y autoridad frente al control, y de sus 5 componentes, establecer al interior de las entidades, la efectividad de los controles diseñados desde la estructura de las demás dimensiones de MIPG.

De esta manera, teniendo clara la estructura del MECI, las entidades a las que les aplica la Ley 87 de 1993, deberán implementar de manera simultánea y articulada, los dos elementos que hacen parte de dicha estructura, esto es las líneas de defensa y los componentes de control; para ello, podrán desarrollar las siguientes actividades:

✓ Implementación de las líneas de defensa

- **Línea Estratégica:** esta línea al ser una instancia decisoria dentro del sistema de Control Interno, está bajo la responsabilidad de la alta dirección y del comité institucional de coordinación de control interno; su rol principal es analizar los riesgos y amenazas institucionales, que puedan afectar el cumplimiento de los planes estratégicos, así como definir el marco general para la gestión del riesgo (política de administración del riesgo) y el cumplimiento de los planes de la entidad.

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

- Fortalecimiento del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno incrementando su periodicidad para las reuniones.
 - Evaluación de la forma como funciona el Esquema de Líneas de Defensa, incluyendo la línea estratégica.
 - Definición de líneas de reporte (canales de comunicación) en temas clave para la toma de decisiones, atendiendo el Esquema de Líneas de Defensa.
 - Definición y evaluación de la Política de Administración del Riesgo. La evaluación debe considerar su aplicación en la entidad, cambios en el entorno que puedan definir ajustes, dificultades para su desarrollo, riesgos emergentes.
 - Evaluación de la política de gestión estratégica del Talento Humano (forma de provisión de los cargos, capacitación, código de Integridad, bienestar).
- **Primera Línea de Defensa:** esta línea está bajo la responsabilidad, principalmente, de los líderes de programas, procesos y proyectos y de sus equipos de trabajo (en general servidores públicos en todos los niveles de la organización); su rol principal es el mantenimiento efectivo de controles internos, la ejecución de gestión de riesgos y controles en el día a día. **Para ello, identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos** a través del “Autocontrol”.

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

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



- La coordinación con sus equipos de trabajo, de las acciones establecidas en la planeación institucional a fin de contar con información clave para el seguimiento o autoevaluación aplicada por parte de la 2ª línea de defensa.
- **Segunda Línea de Defensa:** esta línea está bajo la responsabilidad, principalmente, de los Jefes de planeación o quienes hagan sus veces, coordinadores de equipos de trabajo, comités de riesgos (donde existan), comité de contratación, áreas financieras, de TIC, entre otros que respondan de manera directa por el aseguramiento de la operación; su rol principal es asegurar que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª Línea de Defensa sean apropiados y funcionen correctamente, supervisan la implementación de prácticas de gestión de riesgo eficaces; así mismo, consolidar y analizar información sobre temas clave para la entidad, base para la toma de decisiones y de las acciones preventivas necesarias para evitar materializaciones de riesgos, todo lo anterior enmarcado en la “autogestión”.

Entre los parámetros a tener en cuenta, para definir esta línea son los siguientes:

- ✓ Pertener a la media o alta gerencia: Dentro del Organigrama aquellos cargos que dependen del Representante Legal (Alta Gerencia), Para Media Gerencia, aquellos que se desprenden de los cargos anteriormente mencionados.
- ✓ Responder ante la Alta Dirección: Aquel cargo que maneja un tema transversal para toda la entidad y responde ante el Representante Legal.
- ✓ Evaluar y efectuar seguimiento a los controles aplicados por la 1ª línea de defensa.

Los aspectos clave para el Sistema de Control Interno SCI a tener en cuenta por parte de la 2ª Línea son:

- Aseguramiento de que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª Línea de Defensa sean apropiados y funcionen correctamente, supervisan la implementación de prácticas de gestión de riesgo eficaces.
 - Consolidación y análisis de información sobre temas claves para la entidad, base para la toma de decisiones y de las acciones preventivas necesarias para evitar materializaciones de riesgos.
 - Trabajo coordinado con las oficinas de control interno o quien haga sus veces, en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.
 - Asesoría a la 1ª línea de defensa en temas clave para el Sistema de Control Interno: i) riesgos y controles; ii) planes de mejoramiento; iii) indicadores de gestión; iv) procesos y procedimientos.
 - Establecimiento de los mecanismos para la autoevaluación requerida (auditoría interna a sistemas de gestión, seguimientos a través de herramientas objetivas, informes con información de contraste que genere acciones para la mejora).
- **Tercera Línea de Defensa:** esta línea está bajo la responsabilidad de los Jefes de control interno o quienes hagan sus veces; desarrollaran su labor a través de los siguientes roles a saber¹⁶: liderazgo estratégico, enfoque hacia la prevención, evaluación de la gestión del riesgo, relación con entes externos de control y el de evaluación y seguimiento.

Los aspectos clave para el Sistema de Control Interno SCI a tener en cuenta por parte de la 3ª Línea:

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

¹⁶ Guía rol de las unidades u oficinas de control interno, auditoría interna o quien haga sus veces

- Informar los hallazgos y proporcionar recomendaciones de forma independiente.

✓ **Implementación de los componentes del 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. En términos generales, un ambiente de control se garantiza cuando la entidad:

- Demuestra el compromiso con la integridad (valores) y principios del servicio público; es importante que se incluya la identificación y manejo de los conflictos de interés, transacciones con partes relacionadas, uso adecuado de información privilegiada y otros estándares éticos y de comportamiento esperados, que de no llevarse a cabo pueden implicar riesgos para la entidad. Es recomendable evaluar el establecimiento de una línea de denuncia interna sobre situaciones irregulares o posibles incumplimientos al código de integridad.
- Establece los mecanismos para ejercer una adecuada supervisión del Sistema de Control Interno (creación o actualización del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, de acuerdo con lo previsto en el Artículo 2.2.21.1.6 del Decreto 1083 de 2015, modificado por el Decreto 648 de 2017, donde se definan sus funciones de forma clara que incluya el seguimiento al diseño y efectividad de la estructura de control.
- Toma en cuenta la estructura, facultades y responsabilidades, con el fin de asignar roles y autoridad en todos los niveles organizacionales, incluyendo líneas de reporte.
- Establece la planeación estratégica, acciones, responsables, metas, tiempos que faciliten el seguimiento y aplicación de controles que garanticen de forma razonable su cumplimiento. Así mismo a partir de la política de riesgo, establece sistemas de gestión de riesgos y las responsabilidades para controlar riesgos específicos bajo la supervisión de la alta dirección. Con base en esto, establece los mapas de riesgos en los diferentes niveles.
- Define la política de riesgo, y a partir de ella, establece la gestión de riesgos y controles, no solo a la planeación estratégica, sino a los procesos de la entidad, bajo los lineamientos y supervisión de la alta dirección. Con base en esto, establecen los mapas de riesgos en los diferentes niveles.
- Se compromete con las competencias de todo el personal, por lo que la gestión del talento humano tiene un carácter estratégico con el despliegue de actividades clave para todo el ciclo de vida del servidor público –ingreso, desarrollo y retiro. Es recomendable que dentro de las políticas para el manejo del personal se defina que de manera regular y evaluar sus habilidades y conocimientos, con el fin de enfocar de mejor forma las acciones de talento humano en materia de capacitación y habilidades para el desarrollo de sus funciones.
- Acorde con los niveles de autoridad y responsabilidad define líneas de reporte en temas clave como: financiera, contable, resultados en la gestión, contratación, ejecución presupuestal, entre otros, que faciliten la toma de decisiones. Cada líder suministra información de forma periódica, con datos y hechos que le permitan al Representante Legal tomar decisiones informadas y a tiempo sobre el desarrollo y gestión de la entidad.

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

Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	línea de defensa Responsable	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
Direccionamiento Estratégico y Planeación	Dado que en esta dimensión se define la ruta organizacional que debe seguir la entidad para lograr sus metas, resultados, y en general sus objetivos, se deben emitir los lineamientos para a crear un ambiente favorable al control y para la administración del riesgo. En esta dimensión, se identifican los riesgos, se diseñan los controles para que la gestión eficiente, efectiva y transparente, y se tenga una adecuada prestación de servicios o producción de bienes.	Línea Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la Política de riesgos Monitoreo permanentemente los riesgos de corrupción. Monitoreo al estado de los riesgos aceptados (apetito por el riesgo), con el fin de identificar cambios sustantivos que afecten el funcionamiento de la entidad. Avance en el esquema de líneas de defensa.
Direccionamiento Estratégico y Planeación Gestión para resultados	Así mismo se deben establecer líneas de reporte dentro de la entidad para el funcionamiento del Sistema de Control Interno. Cada líder suministra información de forma periódica, con datos y hechos que le permitan la toma de decisiones a la alta dirección.	Línea Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Informes de evaluación a los aspectos clave definidos a partir del Esquema de líneas de Defensa
Gestión para resultados	A partir de la dimensión de se asegura que la estructura organizacional, los procesos de la cadena de valor y los de apoyo, la asignación del talento humano a los proyectos, programas o procesos, 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	Línea Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Mejoras en la prestación del servicio (evaluaciones sobre percepción de los usuarios). Informes de evaluación a los aspectos clave definidos a partir del Esquema de líneas de Defensa.
Gestión del Talento Humano	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 óptima, facilitando 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.	Línea Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación y cumplimiento código de integridad. Clima laboral Temas Disciplinarios Impacto del Plan Institucional de Capacitación PIC

Fuente: Función Pública, 2017

— Asegurar la gestión del riesgo en la entidad

Este segundo componente hace referencia al ejercicio efectuado bajo el liderazgo del equipo directivo y de todos los servidores de la entidad, y permite identificar, evaluar y gestionar eventos potenciales, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.

Previo a la Gestión del Riesgo, la entidad establece sus objetivos alineados con la planeación estratégica, dirigidos al cumplimiento de la normatividad vigente; partiendo del análisis del contexto interno, externo de la entidad y el del proceso, se identifican los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles y los analiza como base para determinar cómo deben gestionarse, para lo cual la entidad debe contar con mecanismos efectivos de evaluación de riesgos, con el fin de establecer en nivel de riesgo inherente y residual.

Así mismo, considera la probabilidad de fraude y corrupción (Acción u omisión + uso del poder + desviación de la gestión de lo público + el beneficio privado) que pueda afectar el logro de los objetivos, en cumplimiento al artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, relacionado con la prevención de los riesgos de corrupción.

La entidad identifica y evalúa los cambios que pueden afectar el Sistema de Control Interno para el cumplimiento de los objetivos. Para las entidades que también deben implementar MIPG, la gestión del riesgo se fortalece a partir del desarrollo de la dimensión de Gestión con Valores para Resultados, de conformidad con las siguientes interacciones:

Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	línea de defensa Responsable	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
Dimensión de Gestión con Valores para Resultado	Definición de objetivos con suficiente claridad para identificar y evaluar los riesgos relacionados: i) Estratégicos; ii) Operativos; iii) Legales y Presupuestales; iv) De Información Financiera y no Financiera.	Primera y Segunda Línea de Defensa	<ul style="list-style-type: none"> Generación de reportes periódicamente al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno acerca del cumplimiento de las metas y los objetivos en relación a la gestión integral del riesgo.
Dimensión de Gestión con Valores para Resultados	Identificación y análisis de riesgos (Analiza factores internos y externos; Implica a los niveles apropiados de la dirección; Determina cómo responder a los riesgos; Determina la importancia de los riesgos).		<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo permanentemente los cambios en el entorno (interno y externo) que puedan afectar la efectividad del SCI. Revisión de las exposiciones al riesgo con los grupos de valor, proveedores, sectores económicos u otros (monitoreo del contexto estratégico).
Dimensión de Gestión con Valores para Resultados	Identificación y análisis de cambios significativos (Evalúa los cambios en el entorno externo; Evalúa cambios en la alta dirección)		<ul style="list-style-type: none"> Verificación, en el marco de la política de riesgos institucional, que la identificación y valoración del riesgo de la primera línea sea adecuada frente al logro de objetivos y metas
Dimensión de Gestión con Valores para Resultados	Evaluación del riesgo de fraude o corrupción. (Tiene en cuenta distintos tipos de fraude o corrupción; evalúa los incentivos y las presiones; evalúa las actitudes y justificaciones).		<ul style="list-style-type: none"> Verificación de la adecuada identificación de los riesgos relacionados con fraude y corrupción.

Fuente: Función Pública, 2017

✂ Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la [guía para la administración de los riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital y el diseño de controles en entidades públicas](#), al igual que su [caja de herramientas](#).

— 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, valorar los mecanismos para dar tratamiento a los riesgos. Para ello la entidad debe:

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

El desarrollo de actividades de control se fortalece a partir de la implementación de la dimensión de Gestión con Valores para Resultados, de conformidad con las siguientes interacciones:

Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	línea de defensa Responsable	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
Gestión con Valores para Resultados	Diseño y desarrollo de actividades de control (Integra el desarrollo de controles con la evaluación de riesgos; tiene en cuenta a qué nivel se aplican las actividades; facilita la segregación de funciones).	Primera y Segunda Línea de Defensa	Verificación de que el diseño del control establecido por la primera línea de defensa sea pertinente frente a los riesgos identificados, analizando: los responsables y su adecuada segregación de funciones, propósito, periodicidad, tratamiento en caso de desviaciones, forma de ejecutar el control y evidencias de su ejecución, y efectuar las recomendaciones a que haya lugar ante las instancias correspondientes (primera, segunda, y línea estratégica).
	Selección y desarrollo de controles generales sobre TI para apoyar la consecución de los objetivos (Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas; establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad; Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías).		Acorde con la estructura de la entidad, el Oficial de Seguridad de la Información verifica el desarrollo y mantenimiento de controles de TI.
	Despliegue de políticas y procedimientos (Establece responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos; Adopta medidas correctivas; Revisa las políticas y procedimientos).		<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo a los riesgos acorde con la política de administración de riesgo establecida para la entidad. • Verificación de que los responsables estén ejecutando los controles tal como han sido diseñados.

Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	línea de defensa Responsable	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
			<ul style="list-style-type: none"> • Verificación del diseño y ejecución de los controles que mitigan los riesgos estratégicos o institucionales. • Verificación del diseño y ejecución de los controles que mitigan los riesgos de fraude y corrupción.

Fuente: Función Pública, 2017

— Efectuar el control a la información y la comunicación organizacional

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

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

Para las entidades que también deben implementar MIPG, este componente se fortalece a partir de la implementación de la dimensión de Información y Comunicación, de conformidad con las siguientes interacciones:

Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	Línea de Defensa Responsable	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
Información y Comunicación	Utilización de información relevante (Identifica requisitos de información; Capta fuentes de datos internas y externas; Procesa datos relevantes y los transforma en información).	Línea Estratégica	Garantía de la disponibilidad, confiabilidad, integridad y seguridad de la información requerida para llevar a cabo las responsabilidades de control interno por parte de la entidad.
	Comunicación Interna (Se comunica con el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno o su equivalente; Facilita líneas de comunicación en todos los niveles; Selecciona el método de comunicación pertinente).		Aseguramiento de que dentro de los procesos de información y comunicación interna y externa, se establezcan mecanismos claros de comunicación para facilitar el ejercicio de control interno.
	Comunicación con el exterior (Se comunica con los grupos de valor y con terceros externos interesados; Facilita líneas de comunicación).		<ul style="list-style-type: none"> • Garantía de la disponibilidad, confiabilidad, integridad y seguridad de la información requerida para la prestación del servicio. • Impacto Ley de Transparencia.



Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	Línea de Defensa Responsable	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
			<ul style="list-style-type: none"> Riesgos relacionados con el manejo de información clasificada o reservada. Impacto en la prestación del servicio por negación de información.

Fuente: Función Pública, 2017

— 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 continuas y separadas (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; y (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 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”¹⁷.
- 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.
- 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.
- 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 facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la [guía de auditoría para entidades públicas - Versión 3 y su caja de herramientas](#).

El desarrollo de actividades de monitoreo se fortalece a partir de la implementación de las dimensiones de Gestión con Valores para Resultados y Evaluación de Resultados, de conformidad con las siguientes interacciones:

¹⁷ Definición tomada de los documentos elaborados por el Instituto de Auditores Internos IIA.

Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	Línea de Defensa Responsable	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
<p>Gestión con Valores para Resultados y Evaluación de Resultados</p>	<p>Evaluaciones continuas y/o separadas (autoevaluación, auditorías) para determinar si los componentes del SCI están presentes y funcionando.</p>	<p>Segunda y Tercera Línea de Defensa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la gestión del riesgo de la entidad de forma integral, con énfasis en: • La exposición al riesgo, acorde con los lineamientos y la política institucional. • El cumplimiento legal y regulatorio. • Logro de los objetivos estratégicos o institucionales. • Confiabilidad de la información financiera y no financiera. (2ª Línea) • Evaluación de la efectividad de las acciones desarrolladas por la segunda línea de defensa en aspectos como: cobertura de riesgos, cumplimientos de la planificación, mecanismos y herramientas aplicadas, entre otros, y generar observaciones y recomendaciones para la mejora. (3ª Línea)
	<p>Evaluación y comunicación de deficiencias oportunamente (Evalúa los resultados, Comunica las deficiencias y Monitorea las medidas correctivas).</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Como resultado de la evaluación de la gestión del Riesgo comunica las deficiencias a la alta dirección o a las partes responsables para tomar las medidas correctivas, según corresponda. • Verificación del avance y cumplimiento de las acciones incluidas en los planes de mejoramiento producto de las autoevaluaciones. (2ª Línea). • Evaluación de la efectividad de las acciones incluidas en los Planes de mejoramiento producto de las auditorías internas y de entes externos. (3ª Línea)

Fuente: Función Pública, 2017

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

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

- Valoración cuantitativa: evalúa en forma cuantitativa el control interno contable y el grado de efectividad de los controles asociados al cumplimiento del marco normativo, a las actividades de las etapas del proceso contable, a la rendición de cuentas y a la administración del riesgo contable, mediante la formulación de preguntas que deben ser debidamente calificadas conforme a la información y la evidencia documental obtenida.
- Valoración cualitativa: tiene el propósito de describir cualitativamente, y en forma breve, el análisis de las principales fortalezas y debilidades del control interno contable que se determinaron en la valoración cuantitativa, los avances con respecto a las recomendaciones realizadas en las evaluaciones anteriores, así como las recomendaciones realizadas a la

evaluación actual por parte del Jefe de Control Interno, o quien haga sus veces, para efectos de mejorar el proceso contable de la entidad

Crterios diferenciales para la política de Control Interno

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

En el Anexo 7 se detallan los elementos a tener en cuenta para implementar la política de control interno con criterio diferencial, en donde se aprecian las actividades que se deben adelantar desde cada línea de defensa para cada uno de los componentes del MECI.

Anexos Manual operativo MIPG

- Anexo 1. Criterios diferenciales para la política de Gestión del Talento Humano
- Anexo 2. Criterios diferenciales para la política de Gestión del Servicio al Ciudadano
- Anexo 3. Criterios diferenciales para la política de Racionalización de Trámites
- Anexo 4. Criterios diferenciales para la política de Participación Ciudadana en la Gestión
- Anexo 5. Criterios diferenciales para la política de Gestión del Conocimiento
- Anexo 6. Criterios diferenciales para la política de Gestión de la Información Estadística
- Anexo 7. Criterios diferenciales para la política de Control Interno

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/GuiaGestionEmpleosNaturalezaGerencial_Octubre2015.pdf/69012998-8f64-4634-8d81-e188dd35932e
- Departamento Nacional de planeación DNP. (2010). Documento Conpes 3654 de 2010. Política de Rendición de Cuentas de la Rama Ejecutiva a los Ciudadanos.
- ____. (2013). Documento Conpes 3785 de 2013. Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano.
- ____. (2014). Guía Metodológica para el Seguimiento y la Evaluación a Políticas Públicas, Bogotá, D.C.
- (2014b) Documento Conpes Mejora Normativa: Análisis de Impacto
- ____. (2015). Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. Sistema de Entrega de la Política de Restitución de Tierras, Bogotá, D.C.
- ____. (2016). Documento Conpes 3854 de 2016. Política Nacional de Seguridad Digital.
- ____. (2018). Documento Conpes 3918 de 2018. Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia.
- Downs, Anthony. (1957). An Economic Theory of Democracy. New York: Harper.
- Deloitte Consulting. (2014). Tendencias Globales del Capital Humano 2014: Comprometiendo a la fuerza laboral del siglo XXI, Deloitte Consulting Press.
- ____. (2016). Tendencias Globales del Capital Humano 2016: La nueva organización: un diseño diferente, Deloitte Consulting Press.
- Elster, J. (2007) 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/articulos-17464_recurso_12.pdf.
- Medina F., y Guerra S. (2014). Estrategia transversal de Buen Gobierno. Línea Gestión del Conocimiento. Gestión del conocimiento, una herramienta para el fortalecimiento de la Función Pública en Colombia. Informe final. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá.

- Mentzas G, y Apostolou D. (2004). *Leveraging knowledge assets in firms of the digital era*. hapter Proposal submitted to the book: Information Society or Information Economy? A combined perspective on the digital era. <http://imu.ntua.gr/sites/default/files/biblio/Papers/knowledge-based-strategy-development-and-process-management-in-firms-of-the-digital-era.pdf>
- Newton, K. & Norris, P. (1999) *Confidence in Public Institutions: Faith, Culture or Performance?* Boston, Ma: Harvard Keneddy School.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1998). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la innovación*. México: Oxford.
- Obea Research Group (2010). *La innovación abierta: más allá de la innovación tradicional. Mondragón Universitate*. En: <http://www.emotools.com/static/upload/files/obeainnovabrt.pdf>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. (2000). *Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries*, recuperado de <http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?lang=EN&sf1=identifiers&st1=9789264185197>
- _____. (2002). *Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Entidad para la Cooperación y Desarrollo Económicos*. París: OCDE.
- _____. (2007). “*Manual de Oslo. Tercera edición. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*”, TRAGSA. En: http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual_de_Oslo%2005.pdf.
- _____. (2013). “*Public Governance Review: Colombia. Implementing Good Governance. Assessment and Recommendations*,” 25 y 26 de abril, Centro de Conferencias de la OCDE, París, Francia.
- _____. (2014a) *Colombia: La implementación del buen gobierno*. Bogotá, Colombia: Publicaciones OCDE
- _____. (2014b). *Estudios de la OCDE sobre gobernanza pública gestión de los recursos humanos en Colombia*. Paris.
- OCDE (2014-2016). *Trust in Government*. Directorate for Public Governance and Territorial. Recuperado el 11 de Julio de 2016, en <http://www.oecd.org/gov/trust-in-government.htm>.
- _____. (2016), *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017*, Éditions OCDE, Paris.
- _____. (2017), *Embracing Innovation in Government: Global Trends 2017*.
- Oszlak, O. (2009). *La Profesionalización del Servicio Civil en América Latina: Impactos sobre el Proceso de Democratización - Proyecto OEA-PNUD La Democracia de ciudadanía: una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina*.
- Organización de las Naciones Unidas ONU. (2000) *Promoting Ethics in the Public Service*. New York
- Peluffo A. y Catalán E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público Serie Manuales 22*, ILPES, Chile.
- Pérez, S. y Vázquez, C. (2004). *Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. Journal of Knowledge Management*. Vol. 8, No 6, pp. 177- 197. London University Prees.



- Pérez, Z. (2000). *Un enfoque sobre la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la calidad* [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7gerencial/articulos/70/gesconpesca.htm>.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1995). The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review*, num. 68, pp. 79-91.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2008). Desarrollo de Capacidades. Nota de Práctica. Disponible en: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/SP_Nota%20de%20Practica_Desarrollo%20de%20Capacidades.pdf. Revisado el 9 de junio de 2016.
- _____. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Recuperado de: http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf
- Quinn, J., Anderson, P. y Finkelstein, S. (2003). *La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores*. Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Ramió, C. (1999). Teoría de la Organización y Administración Pública. *Universitat Pompeu Fabra*. Madrid. Disponible en: <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf>
- _____. (2014). *Management avanzado (pero fácil y breve) para directivos públicos*. GIGAPP Estudios/*Working Papers* Programa de Doctorado en Gobierno y Administración y Pública. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset ISSN: 2174-9515.
- Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A., Astudillo, M. y Estrada, S., (2015). Documento de recomendaciones. Para servir mejor al país: ¿cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas? En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. No. 18. Marzo 2015. Bogotá, D. C.: DAFP, ESAP, Colciencias. <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/gestiontalentohumano>
- Sanabria, P., Compilador, (2016). De la recomendación a la acción: ¿cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano? En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. Función Pública, ESAP, Colciencias. <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/gestiontalentohumano>
- Sanguinetti, P., Brassiolo, P., Ortega, D., Álvarez, F., Quintero, L., Berniell, L., Maris, L. (2015). RED 2015: Un Estado más efectivo. Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas. Bogotá: CAF. Recuperado de: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/755>
- Secretariado PEFA. (2016). Marco de referencia para la evaluación de la gestión de las finanzas públicas. Disponible en: https://pefa.org/sites/default/files/PEFA%20Framework_Spanish.pdf. Revisado el 7 de julio de 2016.
- Seppala, E. (2016). Las tres cosas que más motivan a los empleados (de verdad). *Harvard Business Review*, 26 de mayo de 2016. Recuperado de: <http://hbr.es/gesti%C3%B3n-de-personas/46/las-tres-cosas-que-m%C3%A1s-motivan-los-empleados-de-verdad>
- Spiegler, I. (2000) "Knowledge Management: A New Idea Or a Recycled Concept?," *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 3, Article 14. <http://aisel.aisnet.org/cais/vol3/iss1/14>
- Strazza, L. (2014). Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Colombia. Banco Interamericano de Desarrollo.

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

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

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

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

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



Conoce más detalles del

mipg

modelo integrado
de planeación
y gestión

En:

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/>