



FUNCIÓN PÚBLICA



modelo integrado
de planeación
y gestión

FUNCIÓN PÚBLICA

MARZO DE 2023

Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

CONSEJO PARA LA GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Versión 5



FUNCIÓN PÚBLICA

Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Versión 5

Departamento Administrativo de la Función Pública

© Todos los derechos reservados

Gustavo Petro Urrego

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

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

César Augusto Manrique Soacha

Director

Presidente Consejo de Gestión y Desempeño Institucional

Leonardo Molina Henao

Director de Gestión y Desempeño Institucional

Secretario Consejo 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. Marzo de 2023

Control de Cambios al Documento

Fecha	Cambios Introducidos
<p>Octubre de 2017 Versión 1</p>	<p>Versión Inicial del documento</p>
<p>Julio de 2018 Versión 2</p>	<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
<p>Diciembre de 2019 Versión 3</p>	<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
<p>Marzo de 2021 Versión 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de los contenidos de las políticas de Gestión Documental, Servicio al Ciudadano, Gestión Presupuestal, y Eficiencia del Gasto Pública y Control Interno. • Incorporación del Modelo de Explotación de Datos – Conpes 3920 en los lineamientos de la Política de Gobierno Digital • Incorporación de la Política de Compras y Contratación en la Dimensión de Direccionamiento Estratégico • Actualización de ámbitos de aplicación de las políticas de Defensa Jurídica, Gestión de la Información Estadística e Integridad. • Actualización del marco normativo de las políticas de Integridad, Transparencia, Racionalización de Trámites y Mejora Normativa. • Ampliación de la información sobre la Medición del Desempeño Institucional • Actualización anexos referentes a Criterios diferenciales

Fecha	Cambios Introducidos
Marzo de 2023 Versión 5	<ul style="list-style-type: none">• Ajuste a formato acorde con nueva imagen de Gobierno• Actualización de contenidos de las políticas de Mejora Normativa e Integridad y Gestión de la Información Estadística• Actualización de la Dimensión de Gestión con Valores para Resultados; se aclara el alcance, se reorganizan las políticas y se actualizan contenidos de las políticas de Servicio al ciudadano, Participación Ciudadana, Racionalización de Trámites, Gobierno Digital y Transparencia, lucha contra la corrupción y acceso a la información.



Contenido

Presentación.....7

I. Generalidades de MIPG.....8

II. Dimensiones Operativas de MIPG.....15

 1ª. Dimensión: Talento Humano17

 1.1 Alcance de la Dimensión.....17

 1.2 Política de Gestión Estratégica del Talento Humano18

 1.3 Política de Integridad.....22

 1.4 Atributos de calidad de la Dimensión.....26

 2ª. Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación28

 2.1 Alcance de esta Dimensión.....28

 2.2 Política de Planeación institucional.....29

 2.3 Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público36

 2.4 Política de Compras y Contratación Pública.....38

 2.5 Atributos de calidad para la Dimensión45

 3ª. Dimensión: Gestión con valores para resultados47

 3.1 Alcance de esta Dimensión.....47

 3.2 Esquema Operativo Institucional48

 3.2.1 Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos48

 3.2.2 Otros aspectos importantes a tener en cuenta.....52

 3.3 Relación Estado Ciudadano53

 3.3.1 Política de servicio al ciudadano56

 3.3.2 Política de Simplificación, Racionalización y Estandarización de trámites.....62

 3.3.3 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.....66

 3.3.4 Política Gobierno Digital.....73

 3.4 Políticas que fortalecen la gestión institucional y el buen manejo de los recursos74

 3.4.1 Política de Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción74

 3.4.2 Política de Seguridad Digital75

 3.4.3 Política de Defensa Jurídica76

 3.4.4 Política de Mejora normativa84

 3.5 Atributos de calidad para la Dimensión85

 4ª. Dimensión: Evaluación de Resultados87

 4.1 Alcance de la Dimensión.....87

 4.2 Seguimiento y evaluación de la gestión institucional89

 4.3 Atributos de calidad de la Dimensión.....91

 5ª Dimensión: Información y Comunicación93

 5.1 Alcance de la Dimensión.....93

 5.2 Recomendaciones para una adecuada gestión de la información y comunicación.....94

 5.3 Política Gestión Documental (Política de Archivos y Gestión Documental)95

 5.4 Política de Gestión de la Información Estadística97

 5.5 Atributos de calidad a tener en cuenta en la Dimensión103

 6ª Dimensión: Gestión del Conocimiento y la Innovación105

 6.1 Alcance de esta Dimensión.....105

 6.2 Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación107

 6.3 Atributos de calidad a tener en cuenta en la dimensión113

 7ª. Dimensión: Control Interno114



7.1 Alcance de esta Dimensión.....	114
7.2 Autodiagnóstico para la Política de Control Interno	131
7.3 Atributos de calidad a tener en cuenta en la dimensión	132
Anexos Manual operativo MIPG	133
Referencias bibliográficas	134

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Articulación de los sistemas de Gestión y de Control Interno.....	8
Gráfico 2. Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG	9
Gráfico 3. Funcionamiento de MIPG	10
Gráfico 4. Operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG	11
Gráfico 5. Etapas de la Medición del Desempeño Institucional.....	13
Gráfico 6. Dimensiones de MIPG.....	15
Gráfico 7. Primera Dimensión: Talento Humano	17
Gráfico 8. Triángulo de integridad pública	24
Gráfico 9. Segunda Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación	29
Gráfico 10. Modalidades de la Planeación en las entidades de la Rama Ejecutiva.....	30
Gráfico 11. Cronograma para la elaboración del PDT	30
Gráfico 12. Tercera Dimensión: Gestión para el Resultado	48
Gráfico 13. Cuarta Dimensión: Evaluación de Resultados	88
Gráfico 14 Quinta Dimensión: Información y Comunicación	94
Gráfico 15. Sexta Dimensión: Gestión del Conocimiento	106
Gráfico 16. Séptima Dimensión Control Interno	115
Gráfico 17. Componentes de la estructura del MECI	116
Gráfico 18. Las Líneas de Defensa en el Modelo Estándar de Control Interno	118
Gráfico 19. Interacción de las Líneas de Defensa en el Modelo Estándar de Control Interno.....	122

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 brinda 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>

De otra parte, el 29 de noviembre de 2022 en sesión del Consejo de Gestión y Desempeño Institucional en sesión, se aprobó iniciar un trabajo de actualización de MIPG que le permita seguir escalando, evolucionando, mejorando y pasar de sistemas, modelo, dimensiones, políticas, directrices, lineamientos, autodiagnósticos a un modelo basado en capacidades con elementos identificados claramente para poderlos medir, para ver cómo se están comportando y podamos reflexionar sobre las herramientas que estamos entregando y cada uno haga una retrospección de cuantas guías, manuales o actualizaciones sacamos.

Este trabajo, se espera culmine en el segundo semestre de 2023, mientras tanto, se continuará trabajando la actual versión del Modelo, y facilitar su tránsito hacia una versión actualizada en el año 2024.

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:

- 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
- 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



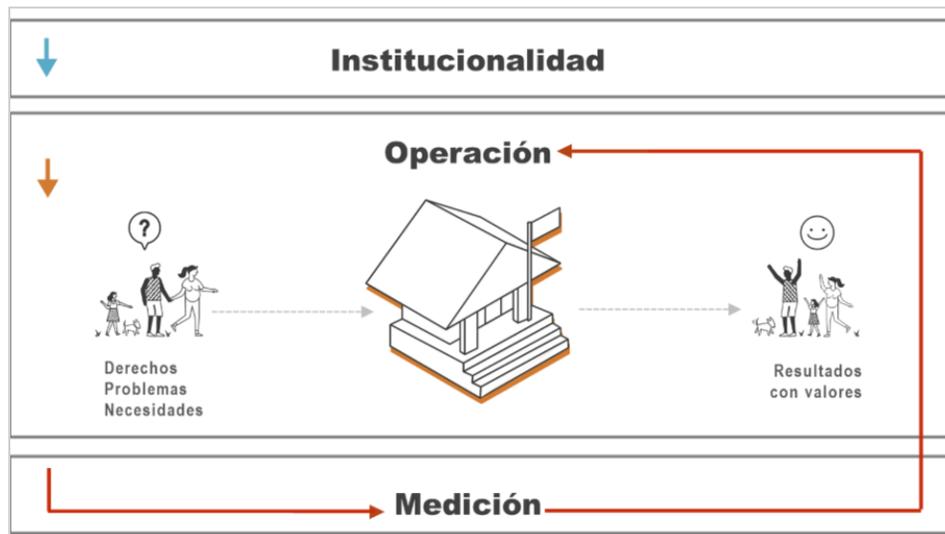
- ✓ Es un marco de referencia porque contempla un conjunto de conceptos, elementos, criterios, que permiten llevar a cabo la gestión de las entidades públicas.
- ✓ Enmarca la gestión en la calidad y la integridad, al buscar su mejoramiento permanentemente para garantizar los derechos, satisfacer las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

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.

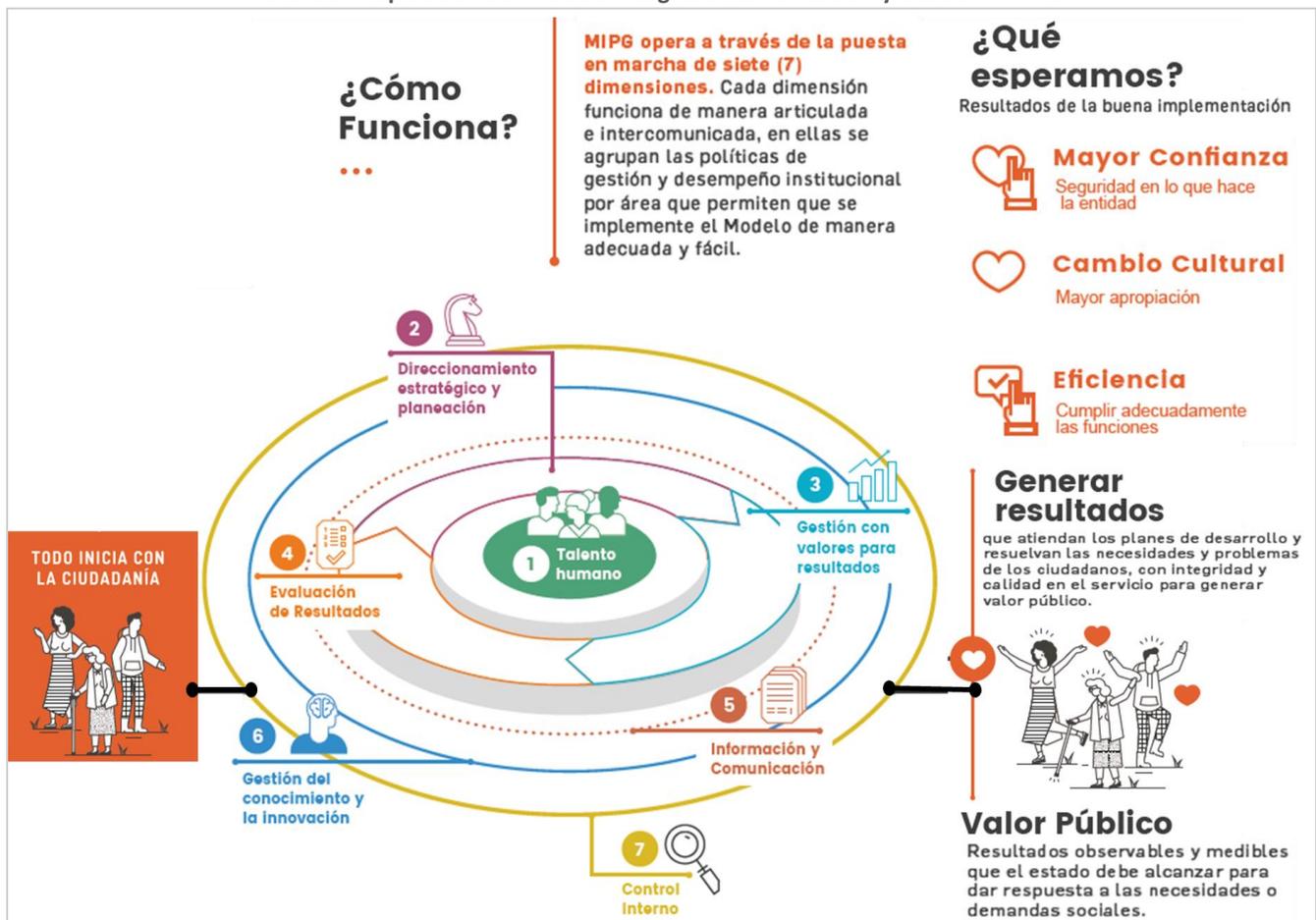
En el orden territorial el representante legal de cada entidad definirá la conformación del Comité, el cual será presidido por un servidor del más alto nivel jerárquico, e integrado por servidores públicos del nivel directivo o asesor.

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 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):

1. Planeación Institucional
2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público

3. **Compras y Contratación Pública**³
4. **Talento humano**
5. **Integridad**
6. **Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción**
7. **Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos**
8. **Servicio al ciudadano**
9. **Participación ciudadana en la gestión pública**
10. **Racionalización de trámites**
11. **Gobierno digital**
12. **Seguridad digital**
13. **Defensa jurídica**
14. **Mejora normativa**⁴
15. **Gestión del conocimiento y la innovación**
16. **Gestión documental**
17. **Gestión de la información estadística**⁵
18. **Seguimiento y evaluación del desempeño institucional**
19. **Control interno**

3.3 Medición del desempeño institucional MDI

Es un ejercicio anual que busca determinar el estado de la gestión y desempeño de las entidades públicas del orden nacional y territorial, bajo los criterios y estructura de Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG (evaluación de las políticas). Busca también medir el avance del Sistema de Control Interno implementado a través del Modelo Estándar de Control Interno - MECI. Las principales características de este ejercicio son:

- ✓ Sus aspectos temáticos se fundamentan en el esquema operativo de MIPG y en la estructura de controles y responsabilidades prevista en el MECI
- ✓ La población objetivo son las entidades definidas en el Decreto 1499 de 2017.
- ✓ La periodicidad de la medición del desempeño institucional es anual, y se miden los resultados y avances alcanzados en la vigencia inmediatamente anterior.
- ✓ Los aspectos estadísticos se resumen en el Modelo de Teoría de Respuesta al Ítem* y permiten comparabilidad entre vigencias 2019, 2020 y 2021. Para la vigencia 2022 se hacen algunos ajustes para fortalecer el ejercicio de medición.
- ✓ La información de la operación estadística MDI se concreta en los resultados de la medición de la implementación de MIPG y del MECI y su métrica son los Índices de desempeño.
- ✓ Permite llevar un registro año a año del avance en la implementación de MIPG y cumplimiento de sus políticas.
- ✓ Se enmarca en el cumplimiento de la meta propuesta para avanzar hacia una gestión pública más efectiva con una administración pública transformada y al servicio del ciudadano mejorando la eficiencia y productividad en la gestión y las capacidades de las entidades públicas de los sectores.

En síntesis, el proceso de medición del desempeño, se surte a través de las siguientes etapas:

³ Aprobada por el Consejo de Gestión y Desempeño Institucional en Sesión del 11 de diciembre de 2020

⁴ Establecida mediante Decreto 1299 del 25 de julio de 2018

⁵ Adoptada mediante Decreto 454 de 2020

Gráfico 5. Etapas de la Medición del Desempeño Institucional



Fuente: Función Pública 2020

El instrumento empleado recolectar la información para la medición del Desempeño Institucional, es el **Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG**, integrado por un cuestionario autodiligenciable alojado en un aplicativo en línea, habilitado anualmente para la recolección de los datos.

La Medición del Desempeño Institucional se documentó como una Operación Estadística y en diciembre de 2020 fue certificada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística por cumplir con los estándares de la Norma Técnica de Calidad Estadística NTCPE 1000: 2017, con lo cual se reconoce que la MDI cumple con los rigurosos y exigentes estándares de la Norma Técnica de Calidad Estadística. La acreditación demuestra confiabilidad, seguridad y disponibilidad de la información del proceso estadístico de medición del desempeño institucional de las entidades públicas y permite una mejor articulación con los entes de control al soportar con datos de calidad a sus funciones de vigilancia y control en la gestión pública.

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 científicos⁶.

⁶ 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:

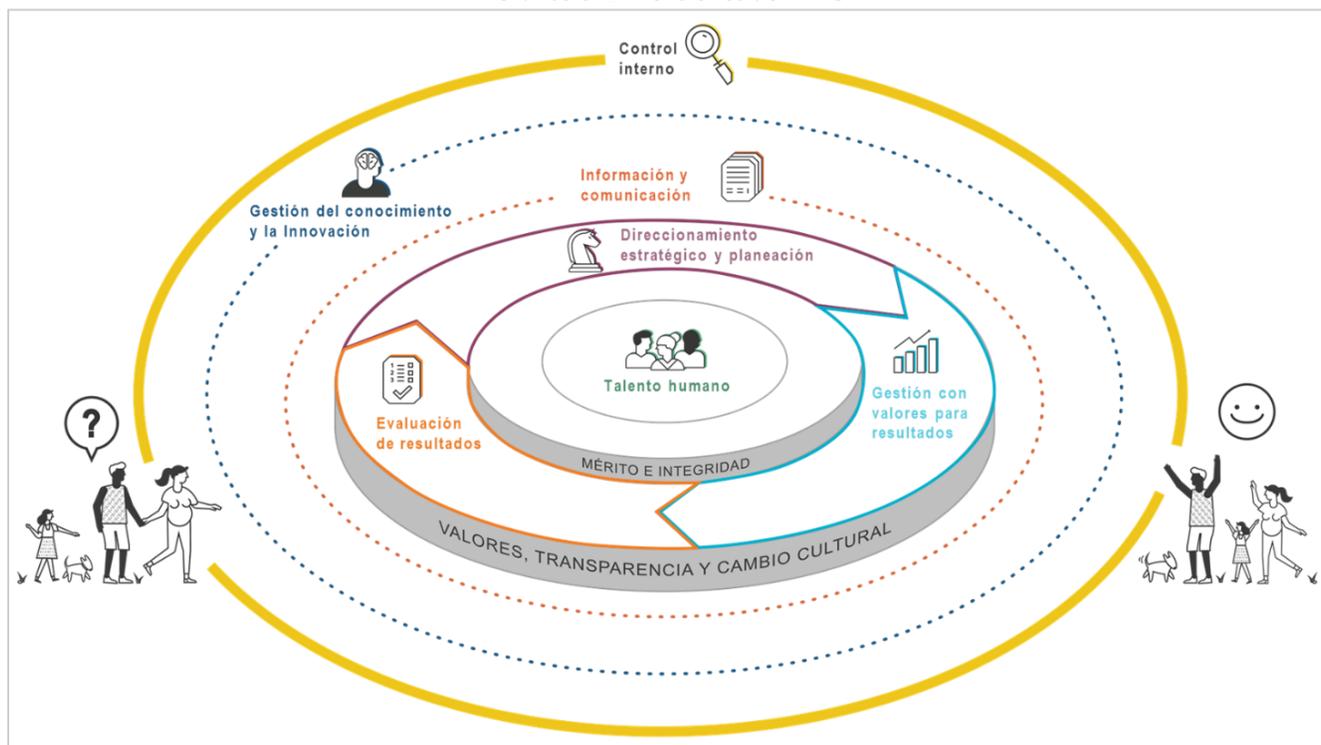
- ✓ **Normativa con enfoque diferencial:** normas particulares que regulan algunas de las políticas de gestión y desempeño, establecen su ámbito de aplicación y los lineamientos y directrices de obligatorio cumplimiento para su implementación (aplicación de herramientas, metodologías o técnicas, el cumplimiento 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. 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 6. 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.
	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.
	De igual manera, defendiendo jurídicamente sus actuaciones, llevando a cabo mejores procesos de producción normativa, garantizando la seguridad de la información, y obrando con transparencia en la toma de decisiones y uso de los recursos.
	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 MIPG se implementa; 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

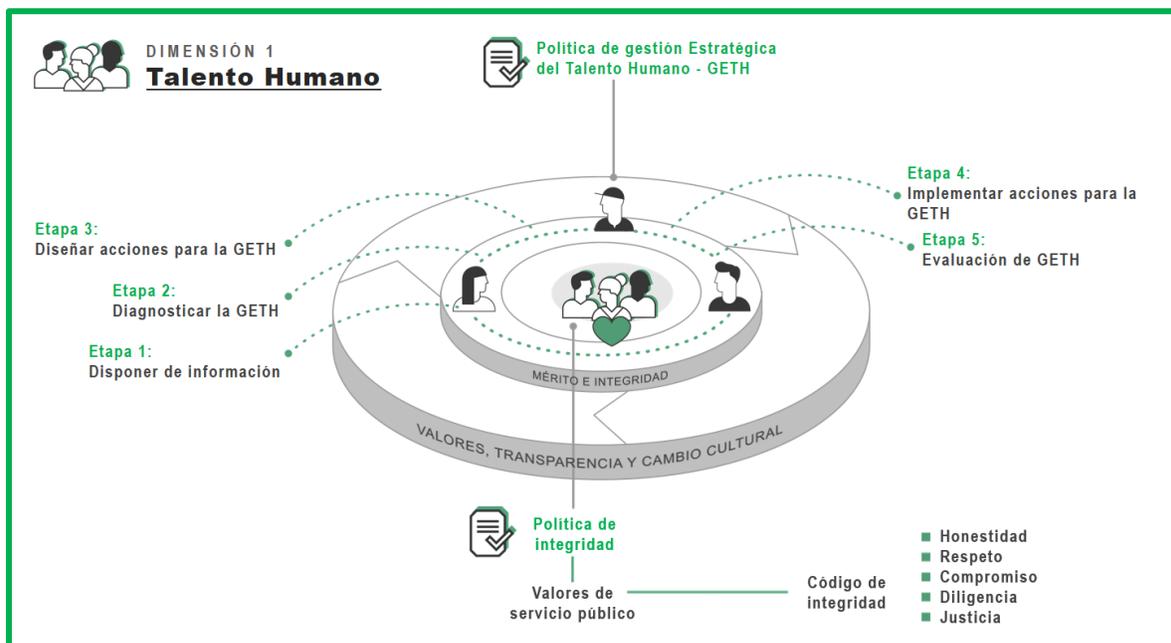
El propósito de esta dimensión es ofrecerle a la entidad pública las herramientas para gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, las normas que les rigen en materia 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 7. Primera Dimensión: Talento Humano



Fuente: Función Pública, 2017

1.2 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

- | | | |
|-------------------------------------|------------------------|---|
| ✓ Constitución Política de Colombia | ✓ Ley 1940 de 2018 | ✓ Acuerdo CNSC - 6176 de 2018 |
| ✓ Ley 190 de 1995 | ✓ Ley 1960 de 2019 | ✓ Resolución 390 de 2017 |
| ✓ Ley 489 de 1998 | ✓ Decreto 1295 de 1994 | ✓ Resolución 667 de 2018 |
| ✓ Ley 909 de 2004 | ✓ Decreto 1567 de 1998 | ✓ Circular 100-10 Función Pública de 2014 |
| ✓ Ley 1221 de 2008 | ✓ Decreto 1072 de 2015 | |
| ✓ Ley 1712 de 2014 | ✓ Decreto 1083 de 2015 | |
| ✓ Ley 1780 de 2016 | ✓ Decreto 171 de 2016 | |
| | ✓ Decreto 815 de 2018 | |

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:

- **Etapas 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
 - ✓ Documento tipo parámetro para la planeación estratégica del talento humano – Tomo I
- **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 administración pública - Régimen prestacional y salarial de los empleados públicos del orden nacional – Versión 3
 - ✓ Guía de administración pública - Régimen prestacional y salarial de los empleados públicos del orden territorial – Versión 2
 - ✓ Guía de Administración Pública - ABC de situaciones administrativas - Versión 2
 - ✓ Guía de Administración Pública - Prima Técnica de Empleados Públicos - Versión 4
 - ✓ Guía para la identificación y declaración del conflicto de intereses en el sector público colombiano - Versión 2

- **Retiro:**

- ✓ Readaptación Laboral, Lineamientos de Política y Guía de Ejecución
- ✓ Guía para la gestión de empleos de naturaleza gerencial – Versión 3
- ✓ 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.

Crterios 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.

1.3 Política de Integridad

La Política de Integridad tiene como propósito institucionalizar la cultura de integridad como un proceso amplio y transversal al servicio público para garantizar el desempeño institucional responsable y el comportamiento probado de los servidores en función del interés general, a partir de:

- la apropiación de los valores del servicio público;
- fortalecer e integrar mecanismos, instrumentos administrativos y orientaciones que garanticen la idoneidad en la prestación del servicio; y
- la apertura del servidor público al diálogo con la ciudadanía.

La adhesión y ratificación por parte de Colombia de múltiples compromisos internacionales⁷ ponen de manifiesto el interés en desarrollar una cultura de integridad pública como elemento fundamental para estructurar una institucionalidad que 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.

En 2020, a través de la Ley 2016, se creó el Sistema Nacional de Integridad, a cargo del Departamento Administrativo de la Función Pública y de un Comité Coordinador conformado por: a) La Comisión Nacional de Moralización y b) Las Comisiones Regionales de Moralización, con el fin de articular todo lo concerniente a la integridad en el Servicio Público Colombiano.

⁷ La Convención Interamericana de Lucha contra la Corrupción (suscrita en 1996 y aprobada mediante la ley 412 de 1997); la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (adoptada en 2003 y aprobada mediante la Ley 970 de 2005); la suma voluntaria en 2012 a la Alianza para el Gobierno Abierto (*Open Government Partnership – OGP*); la adopción de la Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública (2018) y el acceso del país a la OCDE (aprobada mediante la Ley 1958 de 2019), así como las recomendaciones del [Estudio de la OCDE sobre Integridad en Colombia 2016-2017](#), y los demás desarrollos normativos descritos en el marco normativo de esta sección.

Es así como la Política de Integridad orienta el funcionamiento del Sistema y su operación en las entidades públicas.

Marco Normativo

- ✓ Ley 190 de 1995: Dicta normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa.
- ✓ Ley 1474 de 2011: Dicta normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública
- ✓ Ley 1437 de 2011: Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. Capítulo II - Derechos, deberes, prohibiciones, impedimentos y recusaciones.
- ✓ Decreto 1083 de 2015 del Sector de Función Pública: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Título 22, Parte 2, Libro 2
- ✓ Ley 1778 de 2016 dicta normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción.
- ✓ Decreto 1499 de 2017 modifica el Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión.
- ✓ Ley 1952 de 2019: Por medio de la cual se expide el Código General Disciplinario.
- ✓ Ley 2013 de 2019: Establece la publicación y divulgación proactiva de la Declaración de Bienes y Rentas, Registro de conflictos de interés y Declaración del impuesto sobre la renta y complementarios de todos los servidores públicos del país.
- ✓ Ley 2016 de 2020: Por la cual se adopta el Código de Integridad del Servicio Público Colombiano y crea el Sistema Nacional de Integridad.
- ✓ Decreto 830 de 2021: Establece el régimen de las Personas Expuestas Políticamente (PEP).
- ✓ Directiva Presidencial 001 de 2022: Establece lineamientos frente a contratos de prestación de servicios profesionales o apoyo a la gestión.
- ✓ Ley 2195 de 2022: Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción.

Ámbito de Aplicación

De conformidad con lo establecido en el artículo 1 de la Ley 2016 de 2020, los lineamientos de la Política de Integridad pública son aplicables a todas las entidades del Estado a nivel nacional y territorial y en todas las Ramas del Poder Público.

Lineamientos generales para la implementación

En el marco de los desarrollos conceptuales de la Ley 2016 de 2020 y del CONPES 4070 de 2021, que promueve la adopción del enfoque de Estado abierto como una forma de relacionamiento entre todos los actores de la institucionalidad pública y la sociedad, la integridad se convierte en un elemento transversal en el servicio público orientado a una transformación cultural que afiance el cuidado de los recursos públicos, priorizando el interés general por encima de los intereses privados y garantizando el diálogo con la ciudadanía como actor fundante del servicio público.

En el marco de esta política se entiende la integridad pública, a partir de las definiciones planteadas tanto por el economista estadounidense Anthony Downs, quien la concibe así: “la integridad consiste en la coherencia entre las declaraciones y las realizaciones[1]”, entendiéndose esta como una característica personal donde cada servidor público le hace una promesa al Estado y a la ciudadanía de ejercer a cabalidad su labor; como por lo señalado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), quien 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).

Gráfico 8. Triángulo de integridad pública



Fuente: Función Pública 2017

De acuerdo con lo anterior, la política de integridad pública se concibe a partir del funcionamiento de un triángulo que articula, acciones que desarrollan las entidades, los servidores y los ciudadanos. En este triángulo de integridad, que se presenta en el siguiente gráfico, cada uno de estos actores, a través de la interacción de sus responsabilidades y atributos, generan acciones para consolidar la integridad en el servicio a través de entidades transparentes, eficientes, abiertas y que rinden cuentas; unos servidores públicos comprometidos y probos; y unos ciudadanos participativos y corresponsables.

En consecuencia, la política de integridad pública, adoptada mediante el Decreto 1499 de 2017 debe estar presente como elemento esencial en la implementación de MIPG, el direccionamiento estratégico y la planeación institucional de las entidades, estableciendo lineamientos y estrategias preventivas para garantizar la gestión íntegra en el servicio público; asimismo, debe verse también reflejado en la planeación estratégica del talento humano de las entidades, con actividades orientadas a mejorar el comportamiento ético de sus servidores y contratistas en función de los intereses públicos.

Con fundamento en ello, las entidades deberán implementar, desde un enfoque preventivo un marco o modelo de integridad pública que incluya mecanismos, procedimientos e instrumentos de gestión para el desarrollo de la cultura de integridad pública.

Así, las entidades deberán formular anualmente dentro de la planeación institucional una estrategia que incluya acciones que den cumplimiento a la política de integridad pública, garantizando la integración con el plan estratégico de talento humano y con las políticas de relación del Estado con la ciudadanía. Para desarrollar esta estrategia de integridad deben tenerse en cuenta las siguientes etapas con sus respectivas actividades:

- **Elaborar el diagnóstico del estado actual de la política de integridad pública en la entidad:**

- ✓ Revisar el estado de avance o desarrollo de la política de integridad a través de herramientas de autodiagnóstico y evaluación, así como los resultados de los mecanismos de medición de la política.
- ✓ Analizar si en la planeación de la vigencia anterior se incluyeron acciones, productos o metas para la implementación del código de integridad y la gestión de conflicto de intereses.
- ✓ Verificar si en el componente de gestión de riesgos, se identificaron riesgos y controles frente a conflictos de intereses.

- ✓ Revisar los informes de control interno sobre la implementación.
 - ✓ Formular acciones para dar cumplimiento a la política de integridad pública en los instrumentos de planeación institucional
 - ✓ Garantizar que en la planeación institucional se articulen acciones de la estrategia de integridad pública en armonía con el plan estratégico de talento humano, así como con las estrategias de transparencia y acceso a la información pública, participación ciudadana, rendición de cuentas, racionalización de trámites, servicio al ciudadano conforme los lineamientos definidos en la dimensión de mejora de los escenarios de relación del Estado con la ciudadanía.
 - ✓ Adoptar y apropiar el Código de Integridad fortaleciendo los valores del servicio público, adicionando los principios de acción (“lo que hago” “lo que no hago”) a los cinco valores establecidos en el Código e incluyendo hasta dos valores adicionales de conformidad con las particularidades y autonomía de cada entidad pública.
 - ✓ Articular el código de ética propio de la entidad con el Código de Integridad del servicio público.
 - ✓ Disponer espacios para fomentar el diálogo sobre la importancia del servicio público con base en el Código de Integridad.
 - ✓ Implementar estrategias y herramientas informativas, pedagógicas y de difusión sobre la integridad, los deberes y las responsabilidades de los servidores en la función pública para desarrollar el hábito de actuar de forma coherente con los valores del servicio público, con reflexiones acerca de su quehacer y su rol que, eventualmente, conduzcan a un cambio cultural de impacto en su comportamiento.
 - ✓ Establecer e incorporar elementos de integridad en los procesos de selección, vinculación desarrollo y evaluación del talento humano garantizando el mérito en la gestión del talento humano.
 - ✓ Definir una estrategia institucional para la gestión preventiva de las situaciones de conflictos de intereses incluyendo mecanismos de registro y seguimiento, en el marco del plan institucional.
 - ✓ Implementar mecanismos para que los servidores públicos identifiquen y declaren sus conflictos cuando sus intereses personales se enfrenen con intereses propios del servicio público.
 - ✓ Promover, hacer seguimiento y control efectivos al cumplimiento de las declaraciones de bienes, rentas, conflictos de intereses por parte de los servidores públicos y contratistas obligados por la Ley 2013 de 2019 y el Decreto 830 de 2021 a través del Aplicativo por la Integridad Pública para contribuir a la gestión preventiva de conflictos de intereses, la transparencia y el control social.
 - ✓ Aplicar mecanismos que permitan vigilar la integridad de las actuaciones de quienes ejercen las funciones públicas, con instrumentos que permitan reportar información útil para la prevención y el control social.
 - ✓ Utilizar instrumentos o sistemas de información que permitan capturar, procesar y analizar la información relativa a la gestión de conflictos de intereses y riesgos relacionados con la política de integridad para fortalecer la toma de decisiones basada en evidencias.
 - ✓ Publicar información sobre gestión del talento humano, rendición de cuentas, resultados y avance de la gestión institucional, gestión contractual, declaración de bienes, rentas y conflictos de intereses, condiciones de acceso a la oferta institucional oportuna y actualizada, entre otros, que permita fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas, el control social y la participación ciudadana de conformidad con las políticas de relación del Estado con la ciudadanía e integridad pública.
- **Evaluar y controlar a las acciones de implementación y desarrollo de la estrategia de integridad**
- ✓ Incorporar indicadores de impacto en el sistema de seguimiento y evaluación de la implementación del Código de Integridad para garantizar su cumplimiento por parte de los servidores en el ejercicio de sus funciones.
 - ✓ Ejercer el control y seguimiento correspondientes a las acciones de implementación y desarrollo de la estrategia de integridad, el código de integridad y de la gestión preventiva de conflictos de intereses de la entidad, según los roles definidos en los lineamientos expedidos.
 - ✓ Implementar mecanismos para identificar, prevenir, mitigar, hacer seguimiento efectivo y ejercer el control interno de los riesgos de integridad en la gestión. Entre estos, pueden implementarse políticas, prácticas y procedimientos que orienten a los servidores a garantizar la integridad, mediante la identificación y la evaluación adecuada de los riesgos y la

elaboración de controles a los riesgos.

En las entidades públicas que no pertenecen a la Rama Ejecutiva también es necesario fomentar la integridad pública, teniendo en cuenta que este es un elemento fundamental para el desarrollo de la política de Control Interno y, para ello, son imprescindibles el liderazgo del equipo directivo y la coordinación de las áreas de gestión humana.

✂ Para facilitar la implementación de esta política, se dispone de los siguientes documentos guía, disponibles en la sección de publicaciones de la página Web del Función Pública:

- ✓ Código de Integridad del servicio público y la caja de herramientas para su adopción e implementación.
- ✓ Guía para la identificación y declaración de conflictos de interés.
- ✓ Aplicativo por la Integridad Pública contiene dos módulos diferenciados: el módulo de registro para que los obligados de la Ley 20.720 de 2013 registren y publiquen sus declaraciones; y el módulo de consulta ciudadana para consulta abierta y control social.
- ✓ Micrositio para la gestión de conflictos de intereses que incluye orientaciones y una caja de herramientas con un formato para autodiagnóstico para gestión de conflictos de intereses y el formato para la formulación de la estrategia de gestión de conflictos de intereses.
- ✓ Curso virtual de Integridad, Transparencia y Lucha contra la Corrupción.
- ✓ Circular No. 100-008 de 2021 y la Circular Externa No. 100-019 de 2021 con lineamientos y orientaciones dirigidos a las entidades y a los servidores y contratistas del Estado, respecto de la gestión de conflictos de interés
- ✓ Conpes 4070 de 2020 Lineamientos de política para la implementación de un modelo de estado abierto.

- **Criterios diferenciales de la Política de Integridad Pública**

En el anexo se presentan los criterios diferenciales para la implementación de la Política de Integridad en entidades territoriales, con el objetivo de orientar las acciones que deben adoptar progresivamente, de acuerdo con la capacidad institucional instalada y la evolución en el desarrollo de la cultura de integridad pública al interior de la entidad.

De conformidad con el Manual Operativo de MIPG, se han definido tres niveles de implementación: a. básico; b. intermedio; y c. avanzado. Cada uno de estos niveles tiene un alcance, unas actividades clave para desarrollar y unas evidencias que permiten visualizar la puesta en marcha de la Política de Integridad. Para esta clasificación es necesario que las entidades ubicadas en el nivel intermedio y avanzado cumplan con las actividades y evidencias señaladas para el nivel básico o intermedio según corresponda.

1.4 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 (necesidades o problemas sociales que debe resolver); cuáles son los derechos que debe garantizar; cuáles son sus prioridades 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 grupos de valor 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 propone 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), 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:

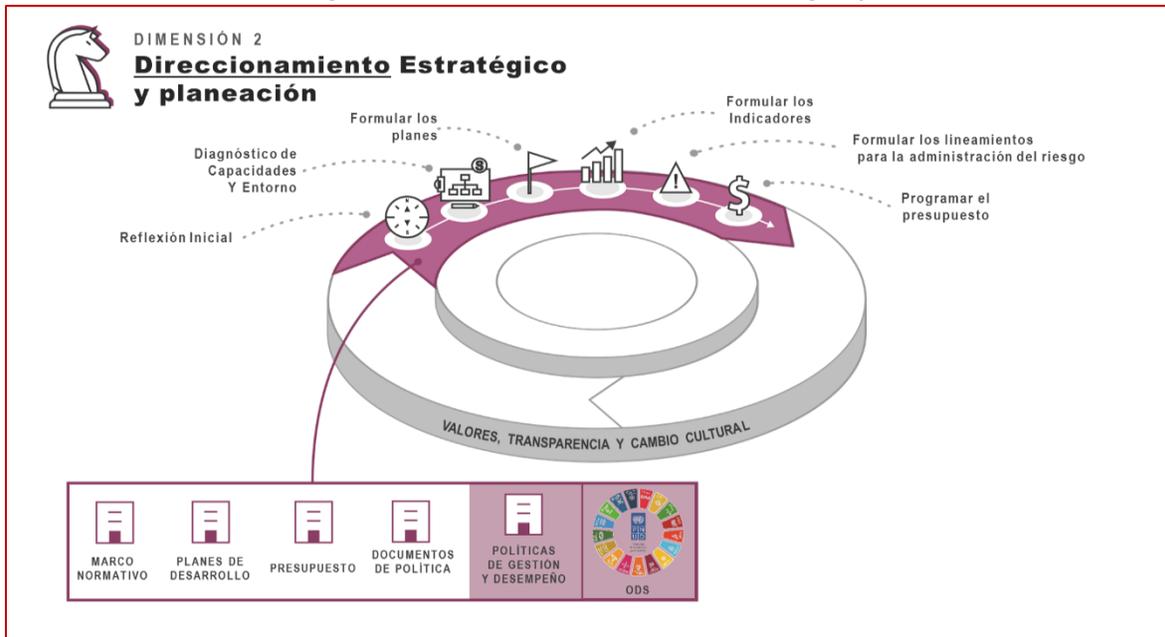
- Planeación institucional
- Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
- Compras y Contratación Pública

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 9. Segunda Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación



Fuente: Función Pública, 2017

2.2 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

Referente principal para la planeación institucional

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 de los planes, 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.

Gráfico 10. Modalidades de la Planeación en las entidades de la Rama Ejecutiva



Fuente: Función Pública 2017

- En nación, la planeación se articula 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.
- 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 11. 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.

Lineamientos generales para la implementación de la política:

- ✓ 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.

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 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 | <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 de Previsión de Recursos Humanos
 - Plan Estratégico de Recursos Humanos
 - Plan Institucional de Capacitación
 - Plan de Incentivos Institucionales
- 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:

- Objetivos
- Estrategias

- Productos
- Responsables

- Distribución presupuestal de los proyectos de inversión

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos • Metas • Acciones | <ul style="list-style-type: none"> • Cronogramas • Planes generales de compras que desagreguen los recursos asociados a todas las fuentes de financiación | <ul style="list-style-type: none"> • 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 cuarto 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 este punto, Función Pública ofrece la [guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión – Versión 4.](#)

- ✓ En quinto 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 riesgo⁸, 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”⁹, 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 aspecto, Función Pública ofrece [Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas Versión 6.](#)

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](#).

2.3 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.

⁸ Numeral 2.4, de la Norma Técnica NTC ISO31000

⁹ Numeral 3.7.16 de la Norma NTC GTC 137

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 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

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 y modificada por la Ley 2056 de 2020 y el Decreto 1821 de 2020.
- 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, cuyo proceso inicia su transformación en 2021 con el nuevo Catálogo de Clasificación Presupuestal para Entidades Territoriales – CCPET, para lo cual las Entidades Territoriales deberán adoptar las medidas para dar aplicación a las Resoluciones y demás instructivos que expida la Dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. 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, Decreto Ley 028 de 2008, el artículo 4 del Decreto 412 de 2018 y demás normas que regulan actividades a nivel territorial.

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.

2.4 Política de Compras y Contratación Pública

La compra pública es un asunto estratégico para el Estado, pues las políticas gubernamentales se materializan a través de adquisiciones y contratos. De esta forma, un buen sistema de contratación estatal, permite cumplir oportunamente los objetivos de las entidades y garantizar resultados satisfactorios en términos de eficacia, eficiencia, economía, publicidad y

transparencia. Adicionalmente, la compra pública permite a las entidades estatales desarrollar acciones institucionales que superan su capacidad organizacional instalada.

El propósito de esta política es permitir que las entidades estatales gestionen adecuadamente sus compras y contrataciones públicas a través de plataformas electrónicas, lineamientos normativos, documentos estándar, instrumentos de agregación de demanda y técnicas de aprovisionamiento estratégico que, como proceso continuo, estructurado y sistemático de generación de valor, les permita mejorar constantemente los niveles de calidad, servicio y satisfacción de las necesidades en sus procesos de adquisición.

La política de compras y contratación pública permite a las entidades estatales alinearse con las mejores prácticas en abastecimiento y contratación, para fortalecer la satisfacción de las necesidades públicas (eficacia), con optimización de recursos (eficiencia), altos estándares de calidad, pluralidad de oferentes y garantía de transparencia y rendición de cuentas.

Marco Normativo

- | | | |
|-------------------------|----------------------------|--------------------|
| ✓ Constitución Política | ✓ Decreto Ley 4170 de 2011 | ✓ Ley 2022 de 2020 |
| ✓ Ley 80 de 1993 | ✓ Decreto 1082 de 2015 | ✓ Ley 2040 de 2020 |
| ✓ Ley 1150 de 2007 | ✓ Ley 1882 de 2018 | |
| ✓ Ley 1474 de 2011 | ✓ Ley 1955 de 2019 | |

Ámbito de Aplicación

Entidades estatales, servidores públicos y colaboradores de la administración a quienes les aplique lo señalado en las normas antes mencionadas.

Lineamientos Generales para la Implementación

Las entidades estatales deben desarrollar las etapas que se describen a continuación y que llevarán a implementar una gestión estratégica de las compras y contrataciones públicas de manera eficaz y efectiva:

- ✓ Estructurar el Plan Anual de Adquisiciones -PAA-.
- ✓ Incorporar prácticas de Análisis de Datos
- ✓ Incorporar prácticas de Abastecimiento Estratégico.
- ✓ Promover la competencia.
- ✓ Implementar Lineamientos de Buenas Prácticas (Guías, Manuales) y Documentos Estándar desarrollados por Colombia Compra Eficiente.
- ✓ Emplear la plataforma transaccional SECOP II para facilitar la celeridad, economía y simplicidad en las actuaciones administrativas.
- ✓ Hacer uso de Instrumentos de Agregación de Demanda de la Tienda Virtual del Estado Colombiano.

A continuación, el detalle de cada etapa:

- ✓ Estructurar Adecuadamente el Plan Anual de Adquisiciones

El PAA facilita a las entidades estatales identificar, registrar, programar y divulgar sus necesidades de obras, bienes y servicios, para lograr mejores condiciones de competencia a través de un mayor número de oferentes, mediante la comunicación de información útil y temprana a los proveedores potenciales. Adicionalmente, este plan actúa como referente inicial para evaluar

el nivel de ejecución presupuestal y pronosticar la demanda de bienes y servicios durante el año referido. También es una herramienta de gestión pública que permite garantizar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por la República de Colombia en los Acuerdos de Libre Comercio en materia de compras públicas.

El PAA debe identificar y justificar el valor total de los recursos requeridos por la entidad para compras y contratación a través de los siguientes pasos:

- **Preparación del equipo:** consiste en designar a un funcionario líder de la elaboración y verificación del PAA, la conformación de un equipo multidisciplinario de apoyo y la elaboración de un cronograma de actividades que incluya estructuración y actualización del mismo.
- **Declaración Estratégica:** permite a los proveedores potenciales conocer el contexto de la entidad y los medios de contacto. Esta declaración contiene, como mínimo: (i) nombre de la entidad; (ii) dirección; (iii) teléfono; (iv) enlace a página web; (v) actividad misional; (vi) información de contacto; (vii) valor total del PAA; (viii) límite de contratación de menor cuantía; (ix) límite de contratación de mínima cuantía; (x) fecha de última actualización del PAA.
- **Detalles de los bienes, obras o servicios:** La entidad estatal debe separar los bienes, obras y servicios que ha identificado plenamente de aquellos que a pesar de que la necesidad ha sido identificada, se desconoce la forma particular de satisfacerla. Para la identificación de los bienes, obras o servicios, la entidad estatal debe utilizar el Clasificador de Bienes y Servicios dispuesto por la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente- (disponible en el siguiente enlace: <https://colombiacompra.gov.co/clasificador-de-bienes-y-servicios>). Adicionalmente, el detalle debe incluir la modalidad de selección, el valor estimado, la fecha estimada de la adquisición.
- **Publicación y Actualización:** El PAA debe publicarse a más tardar el 31 de enero de cada año y actualizarse como mínimo una vez por vigencia. Las actualizaciones deben reflejar todos los cambios realizados a las modalidades, cuantías, descripciones o fechas estimadas de adquisición que sean realizadas.
- **Formato:** las entidades estatales deben aplicar los pasos anteriores en el formato de elaboración del PAA estructurado y publicado por la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente-, disponible en el siguiente enlace: <https://www.colombiacompra.gov.co/plan-anual-de-adquisiciones/que-es-el-plan-anual-de-adquisiciones>

Las entidades estatales en su ejercicio de planeación y posterior publicación en el SECOP (SECOP I, SECOP II, o la plataforma que haga sus veces), deben respetar la estructura del formato establecido por la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente- para el ingreso de la información y garantizar la calidad, oportunidad y veracidad de la información consignada.

- ✓ Incorporar prácticas de Análisis de Datos y de Abastecimiento Estratégico.

Las entidades estatales deben incorporar a sus planes de compras y contratación estatal, actividades de recolección, almacenamiento y procesamiento de datos, así como estrategias de abastecimiento estratégico para lograr mejores resultados en eficacia, eficiencia y generación de valor en sus procesos. La incorporación de estas buenas prácticas cubre todas las fases de los procesos de compra, desde la planeación, hasta la terminación o liquidación del contrato.

Para la gestión, análisis y utilización de datos de compra pública, Colombia Compra Eficiente pone a disposición de las entidades estatales el portal de Datos Abiertos del SECOP, en el cual se encuentra la información publicada por parte de las entidades desde 2010 para las plataformas de SECOP I, SECOP II y Tienda Virtual del Estado Colombiano. La información consignada en Datos Abiertos es actualizada diariamente para facilitar la utilidad y usabilidad de la misma.

La estrategia de aprovisionamiento o abastecimiento estratégico, entendida como el proceso continuo, estructurado y sistemático de generación y optimización de valor tendiente a mejorar los niveles de calidad, servicio y satisfacción de la

necesidad que obtiene la entidad estatal en sus compras y contrataciones públicas, es una estrategia fundamental para potenciar la efectividad de las políticas públicas.

Para lograr la gestión de abastecimiento estratégico es necesario contar con un conocimiento profundo del mercado de las condiciones económicas de los proveedores, así como implementar los cambios necesarios y retroalimentar los procesos internos para lograr mejoras continuas al interior de la entidad estatal.

La incorporación de estas actividades debe realizarse con base en los siguientes lineamientos:

- **Definir las categorías de compra (general):** consiste en definir, con base en la información histórica de la entidad estatal, las categorías de compra recurrentes, periódicas, coyunturales y estratégicas con valores, número de contratos, frecuencia y características de adquisición por cada categoría. La información primaria puede ser obtenida a través de la plataforma de Datos Abiertos del SECOP¹⁰: <https://colombiacompra.gov.co/transparencia/conjuntos-de-datos-abiertos>
- **Analizar la demanda (cada proceso):** la entidad estatal debe agrupar por cada categoría los productos o servicios según su fuente (proveedores, uso interno, contenido, tecnología, entre otras). Para cada grupo, la entidad estatal determina los proveedores, la ubicación geográfica de la provisión, el número de contratos, las duraciones, los precios por volumen, los precios unitarios, los valores presupuestados, los costos de mantenimiento, almacenamiento o renovación y los patrones de demanda históricos de las compras de la entidad. Con la información recaudada y procesada, la entidad estatal elabora el “perfil de categoría”, en él responde a las siguientes preguntas: ¿qué se compra? ¿quién compra? ¿dónde se compra? ¿cuánto se compra? ¿cuándo se compra?
- **Analizar la oferta (cada proceso):** en el análisis de oferta, la entidad estatal estudia y perfila el mercado de la oferta, lo segmenta y analiza la posibilidad de nuevos entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores y la existencia de alternativas de compra en el mercado. Para tal fin, la entidad estatal determina la lista de los proveedores actuales, las participaciones de mercado, los proveedores alternativos o la existencia previa de casos de colusión en compras públicas¹¹. Adicionalmente, la entidad determina tendencias en el mercado que pueden generar alternativas de provisión no consideradas previamente. En este análisis, la entidad estatal debe incorporar el estudio de los factores económicos, los factores técnicos, el estado del ambiente regulatorio y factores adicionales como costumbres mercantiles, contexto ambiental o distribución geográfica de proveedores. Con la información anterior, la entidad estatal elabora el “perfil de mercado” y el “perfil de proveedor”, este último compuesto por la descripción general, la oferta de valor, la información financiera y la cobertura de sus actividades económicas.
- **Desarrollar la estrategia de compra (cada proceso):** para el desarrollo de la estrategia de compra, la entidad estatal hace uso intensivo de gestión y análisis de datos para establecer la información más relevante de la oferta y la demanda. Cuando esta ha sido ejecutada de acuerdo con los lineamientos mencionados previamente, la entidad estatal evalúa el poder de la demanda y de la oferta para las categorías bajo análisis, prioriza entre ellas según su importancia estratégica para la organización y define un conjunto de iniciativas o planes de generación de valor. Dentro de las posibles estrategias de compra se encuentran, entre otras, la incorporación de análisis de costos adquisición, mantenimiento, renovación y consumo de servicios públicos, la reducción o sustitución de los bienes, servicios u obras demandados, el acceso a redes de innovación, la gestión de criterios de sostenibilidad ambiental y social, o la agregación de compras.
- **Contratar:** la entidad estatal debe adelantar la contratación del proveedor del bien, servicio u obra de conformidad con la normativa aplicable y buscando siempre la mayor transparencia posible en todas las actuaciones relacionadas.
- **Gestionar y hacer seguimiento:** una vez iniciada la ejecución del contrato la entidad estatal debe garantizar la correcta ejecución de la supervisión o interventoría. Esto implica que la entidad debe verificar el cumplimiento del propósito u objetivo contractual, para lo cual requiere una revisión constante y detallada de los aspectos técnicos, administrativos, financieros, contables y jurídicos. Para tal fin, es necesario: (i) conocer los términos y condiciones del contrato; (ii) advertir

¹⁰ Manual de uso disponible en https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/files_2020/manual_de_datos_abiertos_actualizado.pdf

¹¹ La Superintendencia de Industria y Comercio cuenta con el SICOP, en donde pueden ser consultadas las decisiones sancionatorias de la autoridad única de protección y promoción de la competencia en Colombia: <https://normograma.info/sicomp/index.html>

oportunamente los riesgos que pueden afectar la ejecución del contrato y tomar las medidas necesarias para mitigarlos; (iii) identificar las necesidades de cambio o ajuste; (iv) manejar la relación con el proveedor o contratista; (v) organizar y administrar el recibo de bienes, obras, o servicios, su cantidad, calidad, especificaciones y demás atributos establecidos en los documentos del proceso; (vi) y liquidar el contrato, si hay lugar a ello. Para mayor detalle, consultar la *“Guía para el ejercicio de las funciones de supervisión e interventoría”*, disponible en el siguiente enlace: https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_supervision_interventoria.pdf.

Adicionalmente, la entidad estatal gestiona la base de proveedores, mide y monitorea los resultados obtenidos, define los indicadores y realiza una evaluación final de cada proveedor para establecer el conjunto de resultados y las mejoras aplicables.

Para la incorporación exitosa de la gestión de datos y estrategias de abastecimiento estratégico, la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente-, pondrá a disposición de las entidades estatales material práctico para la aplicación de las metodologías de abastecimiento estratégico en la página oficial de la entidad., así como las actualizaciones aplicables que surjan de acuerdo con los procesos de mejora identificados según la experiencia práctica de las diferentes entidades estatales.

✓ Promover la competencia

Las entidades estatales, al lograr mayor participación y competencia efectiva en sus procesos de compras y contratación pública, obtienen mejores condiciones económicas, aumentos de calidad, mejoras en la transparencia y beneficios de innovación por parte del sector privado.

Para lograr una mayor participación efectiva, las entidades estatales: (i) identifican el nivel de competencia que han logrado en sus procesos de compra (número o repetición de proponentes, declaratorias de procesos desiertos, disminución de calidad en bienes, servicio u obras, entre otros); (ii) utilizan las plataformas transaccionales del Sistema Electrónico para la Contratación Pública -SECOP-; e (iii) incorporan datos de calidad en la estructuración y gestión de los contratos.

Aunado a lo anterior, las entidades estatales deben fortalecer sus procesos de caracterización de la necesidad y del mercado relacionado, evaluación de requisitos y búsqueda constante de nuevos y mejores proveedores.

Para la promoción exitosa de la competencia en los procesos de compra y contratación pública, las entidades estatales deben aplicar los lineamientos establecidos en la *“Guía de Competencia en las Compras Públicas”* disponible en el siguiente enlace: https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_competencia_0.pdf.

✓ Implementar Lineamientos de Buenas Prácticas (Guías, Manuales).

La Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente-, en su calidad de ente rector, desarrolla e impulsa herramientas orientadas a lograr las mejores prácticas, la eficiencia, transparencia, competitividad y optimización de los recursos del Estado a fin de que se cumplan los principios y procesos generales que deben gobernar la actividad contractual de las entidades estatales.

Como resultado de esta misionalidad, la Agencia cuenta actualmente los siguientes lineamientos de buenas prácticas asociadas a las compras y contrataciones públicas:

- Manual para el manejo de los Acuerdos Comerciales en Procesos de Contratación
- Manual para determinar y verificar los requisitos habilitantes en los Procesos de Contratación
- Manual de incentivos en Procesos de Contratación

- Manual para la identificación y cobertura del Riesgo
- Lineamientos generales para la expedición de manuales de contratación
- Manual para la Operación Secundaria de los Instrumentos de Agregación de Demanda
- Manual de la modalidad de selección Mínima Cuantía
- Guía de compras públicas socialmente responsables
- Guía de compras públicas sostenibles con el ambiente
- Guía de Transparencia durante el Covid-19
- Guía de asuntos corporativos en Procesos de Contratación
- Guía para Entidades Estatales con régimen especial de contratación
- Guía de competencia en las compras públicas
- Guía para facilitar la circulación de facturas emitidas en desarrollo de un contrato
- Guía para el manejo de ofertas artificialmente bajas en Procesos de Contratación
- Guía para el ejercicio de las funciones de supervisión e interventoría de los contratos suscritos por las Entidades Estatales
- Guía para la participación de proveedores extranjeros en Procesos de Contratación
- Guía para la codificación de Bienes y Servicios
- Guía para determinar y verificar la Capacidad Residual del proponente en los Procesos de Contratación de obra pública
- Guía para la elaboración de Estudios de Sector
- Guía para el manejo de anticipos mediante contrato de fiducia mercantil irrevocable
- Guía para elaborar el Plan Anual de Adquisiciones
- Guía para la liquidación contratos estatales
- Guía de garantías en Procesos de Contratación
- Guía para entender los Acuerdos Marco de Precios
- Guía de buenas prácticas en la adquisición de Software y servicios asociados
- Guía para la comprensión e implementación de los Documentos Tipo de licitación de obra pública de infraestructura de transporte Versión 2
- Guía para la comprensión e implementación de los Documentos Tipo de mínima cuantía de obra de infraestructura de transporte
- Guía para la comprensión e implementación de los Documentos Tipo de selección abreviada de menor cuantía de obra de infraestructura de transporte

Las entidades estatales deben dar aplicación a las buenas prácticas consignadas en las Guías y Manuales dispuestos por parte de la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente-.

- ✓ Emplear la plataforma transaccional SECOP II.

El SECOP II es una plataforma transaccional de contratación pública, en donde todo el proceso es realizado totalmente en línea, es decir que el envío de ofertas, la presentación de observaciones y la firma de contratos, entre otros, se realizan por medio de la plataforma a través de internet y no de manera física. El SECOP II funciona con pliegos y contratos electrónicos que pueden ser consultados por órganos de control y ciudadanos en tiempo real desde el menú de búsqueda pública sin usuario ni contraseña. o a través de la plataforma de Datos Abiertos del SECOP.

La plataforma de SECOP II funciona como una plataforma transaccional con cuentas para las entidades estatales y los proveedores. Cada cuenta tiene unos usuarios asociados a ella. Desde sus cuentas las entidades estatales crean, evalúan y adjudican procesos de contratación. Los proveedores pueden hacer comentarios a los documentos del proceso, presentar ofertas y seguir el proceso de selección en línea.

Dentro de los beneficios del SECOP II, se encuentran:

- a) Acceso a la información en tiempo real.
- b) Transparencia del proceso de la contratación desde la planeación hasta la liquidación.
- c) Reducción de costos, desplazamiento, y tiempo.
- d) Aumento de la competencia.
- e) Fomento del control social a la gestión pública.

Con base en lo anterior, el uso efectivo del SECOP II permite a las entidades estatales mejorar significativamente la gestión de las compras y contrataciones públicas y aumentar la probabilidad de cumplir con las finalidades del Estado en la provisión de bienes, servicio y obras. En caso de no utilizar SECOP II, las entidades estatales deberán coordinar con la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente-, la formación y transición hacia la plataforma transaccional.

- ✓ Hacer uso de la Tienda Virtual del Estado Colombiano.

La Tienda Virtual del Estado Colombiano es una plataforma transaccional para que las entidades estatales adquieran bienes o servicios que estén disponibles en los Instrumentos de Agregación de Demanda estructurados y puestos en operación por parte de la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente.

Los Acuerdos Marco de Precios son instrumentos para agregar la demanda de las entidades estatales, que permite al Estado coordinar las compras de bienes y servicios de características técnicas uniformes con los cuales se logra un mejor uso de los recursos públicos habida cuenta de la generación de ahorros en las adquisiciones, pues permiten aumentar el poder de negociación del Estado, la consecución de economías de escala, y la reducción sustancial de tiempos de adquisición o contratación, sin importar el tamaño de la entidad estatal y sin costos de transacción asociados para la utilización del mecanismo.

En línea con lo anterior, la Tienda Virtual permite a las entidades estatales, entre otras:

- Aumentar el poder de negociación.
- Reducir el número de procesos de contratación.
- Acortar los tiempos de contratación y provisión.
- Aumentar la transparencia.
- Liberar tiempo y actividades del comprador público para adelantar actividades misionales.
- Optimizar recursos monetarios.
- Acelerar la materialización y fortalecer la efectividad de las políticas públicas.

Desde su creación hasta la 2020-I, la Tienda Virtual ha contado con 72 Instrumentos de Agregación de Demanda que han facilitado el desarrollo de las actividades rutinarias y misionales de las entidades estatales al facilitar sus procesos de compra y contratación pública. Dentro de estos instrumentos, se encuentran, entre otros: (i) Computadores y Equipos Periféricos; (ii) Papelería y Derivados del Papel; (iii) Dotaciones de Vestuario; (iv) Material de Intendencia; (v) Motocicletas, cuatrimotos y Motocarros; (vi) Arrendamiento y Compra Vehículos; (viii) Servicios de Software; (ix) Servicios de Nube Pública y Privada; (x) Servicios de Conectividad; (xi) Consumibles de Impresión; y (xii) Dotaciones Escolares. Aunado a lo anterior, la Tienda Virtual del Estado Colombiano cuenta con el instrumento de Grandes Superficies, en la cual las entidades estatales pueden realizar sus compras de mínima cuantía.

Con base en lo anterior, la Tienda Virtual permite fortalecer la eficacia, la eficiencia, la economía, el manejo de riesgo, la promoción de la competencia, la rendición de cuentas y la publicidad y la transparencia en las compras adelantadas a través

de este sistema por parte de las entidades estatales. Estas ventajas se materializan a través de la reducción en los tiempos de contratación, la reducción de los precios de los bienes y servicios adquiridos, el incremento en la pluralidad de oferentes y en la trazabilidad de la actuación pública y de los interesados en cada proceso, a través del conjunto de datos “TVEC” del portal de Datos Abiertos del SECOP.

En caso de no estar utilizando la Tienda Virtual del Estado Colombiano, las entidades estatales deberán coordinar con la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente-, la formación y transición hacia la plataforma transaccional. Esto incluye a las entidades estatales del nivel territorial y todas aquellas sometidas al Estatuto General de Contratación de la administración pública, de conformidad con el artículo 41 de la Ley 1955 de 2019, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “*Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad*”.

- ✓ Aplicar los Documentos Estándar vigentes.

La Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente, en ejercicio de su función de desarrollar, implementar y difundir las políticas públicas, planes, programas, normas, instrumentos y herramientas que faciliten las compras y contratación pública del Estado y promuevan las mejores prácticas, pone a disposición de las entidades estatales los documentos estándar para la contratación de diversos bienes, servicio y obras, dentro de los cuales se encuentran, entre otros, infraestructura de transporte, obras de agua potable y saneamiento básico y gestión catastral con enfoque multipropósito: <https://www.colombiacompra.gov.co/documentos-tipo/documentos-tipo> .

Las entidades estatales deben dar aplicación a los documentos tipo vigente que hayan sido expedidos por parte de la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente-.

2.5 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

Compras y contratación pública consolidadas a través de:

- ✓ Uso integral de las plataformas transaccionales de compra pública (Tienda Virtual del Estado Colombiano y SECOP II)
- ✓ Implementación efectiva de las prácticas y estrategias de análisis de datos y abastecimiento estratégico.
- ✓ Incremento de la participación y la competencia efectiva de proponentes y proveedores.
- ✓ Aplicación efectiva de las buenas prácticas en compras y contratación difundidas por la Agencia Nacional de Contratación Públicas a través de Guías y Manuales.
- ✓ Uso de todos los Instrumentos de Agregación de Demanda disponibles en la Tienda Virtual para las categorías de gasto de la Entidad.
- ✓ Mejor uso de los recursos públicos.
- ✓ Cumplimiento de la Planeación Estratégica.
- ✓ Atención efectiva de las necesidades de los ciudadanos.
- ✓ Bienes, servicios y obras que soportan la gestión de las entidades estatales.
- ✓ Cumplimiento de los principios de la Función Administrativa en los procesos de contratación estatal.
- ✓ Cumplimiento normativo y técnico por parte de ordenadores de gasto, ejecutores y supervisores de la contratación pública.

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 tres perspectivas:

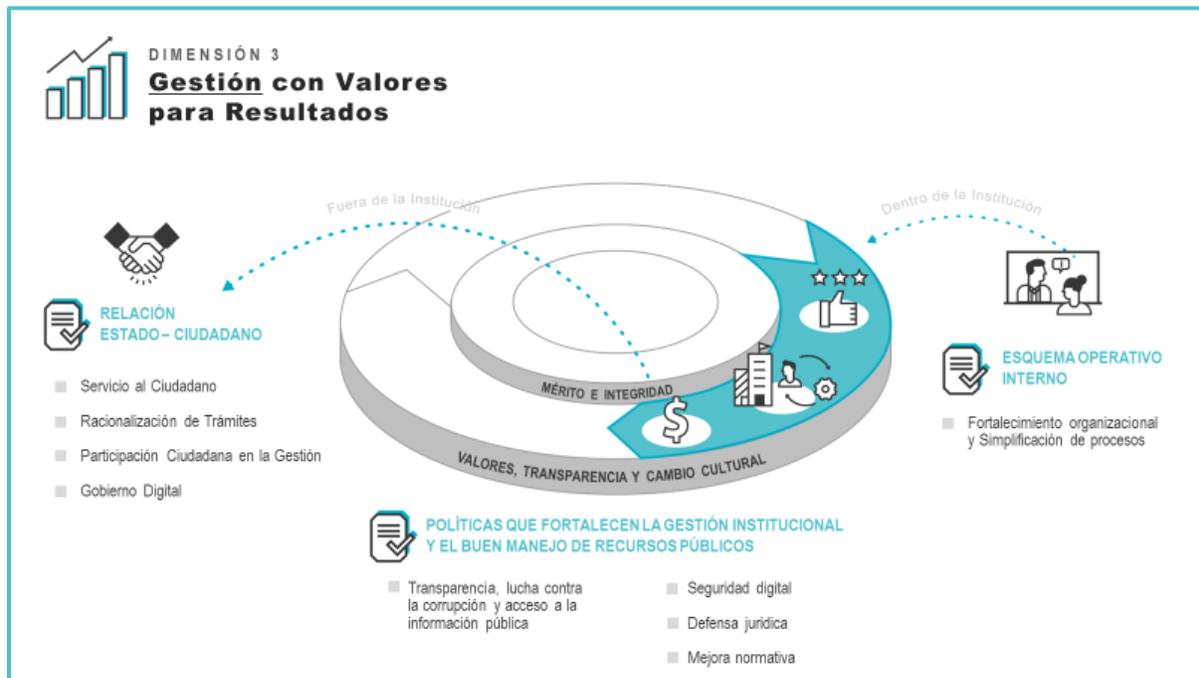
<p>1. Esquema Operativo Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 	<p>2. Relación Estado Ciudadano</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Racionalización de Trámites ■ Participación ciudadana en la gestión pública ■ Servicio al Ciudadano ■ Gobierno digital
<p>3. Políticas que fortalecen la gestión institucional y el buen manejo de recursos públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Transparencia, lucha contra la corrupción y acceso a la información pública <ul style="list-style-type: none"> ■ Seguridad digital ■ Defensa jurídica ■ Mejora normativa 	

Así mismo, para el desarrollo de esta dimensión deberán tenerse en cuenta los lineamientos de otras políticas de gestión y desempeño institucional, tales como:

- Gestión Presupuestal y eficiencia del Gasto público
- 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 12. Tercera Dimensión: Gestión para el Resultado



Fuente: Función Pública 2017

3.2 Esquema Operativo Institucional

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 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 por qué la exigencia de aprobación de los procesos de ajustes de estructura, deba 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.

✓ 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
- ✘ Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la [guía para la gestión por procesos en el marco de MIPG – Versión 1](#)

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.

3.2.2 Otros aspectos importantes a tener en cuenta

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.
- 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.

Gestión Ambiental Institucional

Dentro de las prioridades del Gobierno Nacional, y como uno de los soportes del Plan Nacional de Desarrollo para la Vigencia 2022 – 2026 (Colombia Potencia Mundial de la Vida), el relacionamiento con el medio ambiente es protagonista fundamental para cumplir los objetivos de convertir a Colombia en un líder de la protección de la vida. Por ello contempla, en el marco de esa acción climática que debe emprender el país, disposiciones tales como el agua y las personas como centro del ordenamiento territorial, Manejo de residuos, Transición energética segura, confiable y eficiente, necesidad de continuar con las labores de conservación y protección de los recursos naturales y los ecosistemas estratégicos, y Justicia ambiental y lucha contra la deforestación, entre otros.

En este sentido, el rol de las entidades públicas, se prevé que cada una se comprometa con metas sostenibles para el ahorro de energía e implementar medidas de eficiencia energética. No obstante, deberán implementar mecanismos, estrategias, planes que incorporen medidas institucionales para atender los lineamientos para una gestión ambiental en cada una, tales como el Plan Institucional Ambiental PIGA u otros que se consideren pertinentes.

- ✦ 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 Relación Estado Ciudadano

MIPG promueve la adopción del enfoque de Estado abierto en la gestión pública; dicho enfoque se entiende, bajo los desarrollos conceptuales del Conpes 4070 de 2021, como una forma de relacionamiento entre todos los actores de la institucionalidad pública y la sociedad, que: equilibra expectativas ciudadanas y responsabilidades públicas, fortalece la democracia participativa y lucha contra la corrupción, e integra las políticas de gestión y desempeño orientadas a mejorar la relación del Estado con la ciudadanía.

MIPG pone en marcha los cursos de acción y trayectorias de implementación definidas en las dimensiones de Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con Valores para Resultados (Fortalecimiento y Desarrollo de la Gestión Institucional) y Gestión del Talento Humano, para promover ahora una cultura del diálogo público y reconocimiento de la ciudadanía como actor fundante de las relaciones públicas. Se entiende entonces que solo a través del diálogo y el reconocimiento mutuo entre la institucionalidad y la ciudadanía es posible la construcción de confianza; por ello, y a la manera de un marco de referencia, se han definido cuatro escenarios de relación e interacción de la ciudadanía con cualquier entidad. Un ciudadano se relaciona con la institucionalidad pública para:

- ✓ Consultar y acceder a información pública
- ✓ Acceder a la oferta institucional (trámites, servicios y otros procedimientos administrativos)
- ✓ Adelantar acciones de rendición/petición de cuentas y control social

- ✓ Participar y colaborar en la solución de problemas públicos.

En cada uno de estos escenarios es necesario adelantar acciones para mejorar la relación con la ciudadanía y así construir confianza. Para ello, cada una de las políticas vinculadas con esta dimensión desarrolla lineamientos y herramientas que orientan dicha mejora.

Alcance

El propósito de esta segunda perspectiva de la Dimensión, es mejorar permanentemente los escenarios de relación entre el Estado y la ciudadanía, bajo el enfoque de Estado abierto.

Las políticas de gestión y desempeño orientadas a mejorar la relación entre el Estado y la ciudadanía, bajo el enfoque de Estado abierto, deben contribuir a la generación de confianza pública, entendiendo esta como una construcción permanente derivada del equilibrio entre expectativas/necesidades ciudadanas y responsabilidades públicas. Si las instituciones se abren, dicha apertura es al diálogo público, que más que una comunicación o intercambio de palabras, trata del reconocimiento de la ciudadanía como el actor fundante de cualquier relación pública.

Por lo anterior, la adopción del enfoque de Estado abierto exige el reconocimiento de las particularidades ciudadanas, para ello, se deben contemplar, en conexidad, los siguientes elementos transversales:

- **Enfoque diferencial poblacional**, orientado a la extensión del principio constitucional de igualdad y no discriminación, así como al reconocimiento de las particularidades y exigencias de grupos poblacionales y ciudadanos que, por sus características, requieren de una especial protección y de una adecuación de los escenarios de relación con las entidades y organismos del Estado para acceder a información, bienes, servicios y espacios de participación en condiciones de igualdad. Ejemplos de la materialización de dicho enfoque se pueden reflejar en las adecuaciones institucionales alrededor de la relación con: personas con discapacidad, con orientaciones sexuales e identidades de género diversas, mujer rural, pertenecientes a pueblos étnicos, por ciclo de vida (niñez, adolescencia y adulto mayor), víctimas, entre otros. Ahora bien, es clave identificar la conexidad entre las diferentes tipologías diferenciales, pues en una misma persona pueden confluir particularidades asociadas con una discapacidad, ser víctima del conflicto armado y reconocerse en una orientación sexual e identidad de género diversa, por ejemplo.
- **Enfoque territorial**, orientado a promover acciones de política pública coherentes con la realidad social, política y económica de los territorios. Reconocer las particularidades territoriales en relación con dinámicas poblacionales, ambientales, culturales, políticas, administrativas, sociales, económicas, entre otros, permite atender de forma adecuada las necesidades y requerimientos de la ciudadanía, a la vez que se promueve una mejora permanente en los escenarios de relacionamiento. Como ejemplo de aplicación del enfoque territorial tenemos: i) Enfoque territorial de paz, volcado alrededor del cumplimiento del acuerdo de paz y el plan marco de implementación con especial atención a los municipios que implementan Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial-PDET; ii) Enfoque territorial de desarrollo fronterizo (Conpes 3805 de 2014), que busca generar unas fronteras más incluyentes, sostenibles y seguras; garantizando su desarrollo socioeconómico a través de la implementación de estrategias específicas y el aprovechamiento de sus potenciales endógenos; iii) Enfoque territorial de riesgos y desastres, vinculado con la gestión del territorio bajo los principios de descentralización, coordinación, complementariedad y concurrencia con el objetivo de fomentar acciones estratégicas coordinadas hacia el conocimiento del riesgo, reducción del riesgo y manejo de la emergencia territorial; iv) Enfoque territorial urbano, rural, regional, etc., que se dinamiza a partir de lógicas político administrativas de organización del territorio; entre otros.
- **Lenguaje claro**, volcado a promover que el lenguaje, estructura y diseño de las comunicaciones institucionales sean tan claros que el público al que están destinadas puede encontrar fácilmente lo que necesita, además de comprender y usar

lo que encuentra. La incorporación del lenguaje claro debe posibilitar la construcción de contenido público (normatividad, respuestas a peticiones quejas, reclamos, sugerencias y denuncias (PQRSD), formularios, intervenciones institucionales, espacios de diálogo, páginas web, entre otros) más sencillo, que facilite el ejercicio de derechos y cumplimiento de deberes ciudadanos y favorezca el aumento de la eficiencia administrativa.

- **Innovación abierta** que permita ver en la ciudadanía y sus experiencias de relacionamiento con el Estado, un factor clave y determinante para la solución de desafíos públicos. La clave es orientar la mejora de los escenarios de relación entre el Estado y la ciudadanía desde metodologías y herramientas de innovación que partan de la propia experiencia ciudadana para transformar la gestión institucional, promover la transparencia, incentivar la participación ciudadana y mejorar la oferta de trámites y servicios.
- **Uso de Tecnologías de la información y las comunicaciones -TIC**, principalmente emergentes y de la Cuarta Revolución Industrial, que orienten la mejora de los escenarios de relación de las entidades con la ciudadanía, a través de la prestación de servicios más eficientes.

Cada una de las políticas que desarrollan lineamientos en la presente dimensión, señala insumos, herramientas e instrumentos para que la entidad, formulen anualmente en el marco de la planeación institucional, estrategias de acción para implementar cada política, en las que se incorporen los elementos transversales referidos anteriormente.

Oficina de relación Estado-ciudadanía

Es clave que la implementación de las políticas orientadas a mejorar la relación de la ciudadanía con el Estado, bajo un enfoque de Estado abierto, son una responsabilidad transversal de la entidad, desde la alta dirección hasta las dependencias misionales y de apoyo. Si bien las oficinas de planeación pueden tener un rol determinado alrededor de la coordinación, es necesaria una participación de todos los actores institucionales involucrados. Así, en el marco de lo dispuesto por el artículo 17 de la Ley 2052 de 2020, las entidades del orden nacional, así como de los departamentos, distritos y municipios con población superior a 100.000 habitantes, deberán crear dentro de su planta de personal existente una dependencia o entidad única de relación con el ciudadano que se encargue de liderar al interior de esta la implementación de las políticas que incidan en la relación Estado-ciudadanía.

Para cumplir con esta Ley se dispuso de la caja de transformación institucional: guía para la creación de la dependencia que integra la estrategia y operación del relacionamiento con la ciudadanía como un instrumento que facilita a las entidades analizar la situación actual frente a su relación con la ciudadanía y a partir de las brechas identificadas fortalecer la gestión de cara a la ciudadanía y los grupos de valor.

La creación de esta dependencia implica que las entidades, basadas en el análisis de la cadena de valor, identifiquen qué insumos necesitan; cuáles son las actividades clave, los productos, los efectos e impactos; cómo llevar a cabo la caracterización del proceso y los procedimientos; cuáles son los principales roles, funciones y perfiles de los empleos y qué posibilidades de adaptación de la estructura administrativa pueden implementar.

A manera de insumos para la implementación de acciones orientadas a la mejora de los escenarios de relación del Estado con la ciudadanía, las entidades deben:

- Adelantar acciones de caracterización de grupos de valor, aterrizando el enfoque diferencial poblacional y territorial al cruce de información entre requerimientos e intereses ciudadanos con necesidades de información, canales y medios de interacción, espacios de participación, entre otros. De igual forma, 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 grupos de valor, a que alude la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.

- Generar jornadas de capacitación y sensibilización para los servidores y colaboradores de la entidad, pero también para la ciudadanía.
- Contar con una oficina/grupo encargado de la coordinación institucional para la implementación de acciones alrededor de las diferentes políticas que buscan mejorar la relación con la ciudadanía.
- Adoptar un enfoque de Estado abierto en su gestión, promoviendo la construcción de confianza en los términos del Conpes 4070 de 2021.
- Desarrollar y promover integralmente los elementos transversales de: enfoque diferencial poblacional, enfoque territorial, lenguaje claro, innovación abierta y uso de las TIC.
- Articular, especialmente desde la alta dirección, la dimensión de relación del Estado con la ciudadanía con las demás dimensiones de MIPG.
- Vincular la apertura al diálogo con la ciudadanía como principio para el desarrollo de la integridad de servidores públicos y colaboradores del Estado.
- Revisar que los procesos misionales de la entidad que están detrás de la entrega de la oferta institucional de bienes y servicios, así como los relacionados con atención a requerimientos de los ciudadanos, están claramente definidos y son lo más expeditos posibles.
- Validar la existencia de la carta de trato digno en el marco de la política de servicio al ciudadano, pues esta es el punto de partida para visibilizar los derechos ciudadanos, así como, los medios puestos a disposición para garantizarlos efectivamente¹².
- A partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas (incluyendo de control interno, rendición de cuentas, entes de control, informes de veedurías ciudadanas, autodiagnósticos de las diferentes políticas, etc.) identificar y documentar las debilidades y fortalezas en la implementación de las políticas orientadas a mejorar la relación con la ciudadanía.

Estos insumos son utilizados por las diferentes políticas orientadas a mejorar la relación con la ciudadanía bajo un enfoque de Estado abierto; por lo anterior, en los lineamientos de cada política se hace alusión a su uso, alcance y particularidades.

Finalmente, las políticas que buscan mejorar la relación de las instituciones con la ciudadanía se materializan en el marco de la formulación e implementación de estrategias de Estado abierto en la planeación institucional de conformidad con los lineamientos definidos con el propósito de construir confianza. En los siguientes apartados, se desarrollan los lineamientos generales para cada una de estas políticas.

3.3.1 Política de servicio al ciudadano

La política de servicio al ciudadano tiene como propósito garantizar el acceso efectivo, oportuno y de calidad de los ciudadanos a sus derechos en todos los escenarios de relacionamiento con el Estado.

Esto es así por cuanto, uno de los fines esenciales del Estado es servir a la comunidad, razón por la cual, la implementación de la política de servicio al ciudadano trasciende la atención oportuna y con calidad de requerimientos ciudadanos, a la garantía de derechos y deberes, a través de escenarios de relacionamiento dialogantes, incluyentes y que construyan confianza. Su cabal cumplimiento implica que las entidades orienten su gestión a la generación de valor público y de un Estado abierto que

¹² A través de la carta de trato digno, 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.

diseña e implementa soluciones a la medida de las necesidades, preferencias y expectativas de la ciudadanía para la garantía de los derechos y el cumplimiento de obligaciones.

La política de servicio al ciudadano fue actualizada en 2020, para que las entidades avancen hacia una gestión transversal y sistémica del servicio al ciudadano en las dimensiones de MIPG, superando con ello el esquema de áreas de intervención del Conpes 3789 de 2013 que orientaba sobre acciones de *la ventanilla hacia adentro* y *la ventanilla hacia afuera*.

Marco Normativo

- ✓ Constitución Política Colombiana 1991, artículos 2, 123 y 209
- ✓ Ley 1437 de 2011 *“Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo”*.
- ✓ Decreto Ley 019 de 2012 *“Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.”*
- ✓ Ley estatutaria 1757 de 2015 *“Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática”*
- ✓ Decreto Ley 2106 de 2019 *“Por el cual se dictan normas para simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la administración pública”*
- ✓ Ley 2052 de 2020 *“Por medio de la cual se establecen disposiciones transversales a la rama ejecutiva del nivel nacional y territorial y a los particulares que cumplan funciones públicas y/o administrativas, en relación con la racionalización de trámites y se dictan otras disposiciones”*
- ✓ Resolución 1519 de 2021 *“Por la cual se definen los estándares y directrices para publicar la información señalada en la Ley 1712 del 2014 y se definen los requisitos materia de acceso a la información pública, accesibilidad web, seguridad digital, y datos abiertos”*
- ✓ Circular 100-010 de agosto de 2021 con Directrices para fortalecer la implementación de lenguaje claro.
- ✓ Ley 2195 de 2022 *“Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan otras disposiciones”*.
- ✓ Resolución de 2022 (competencias laborales)

Ámbito de Aplicación

La implementación de la política de servicio al ciudadano se constituye en un requerimiento para todas las entidades de la administración pública pues servir a la comunidad es un fin esencial del Estado, de acuerdo con lo consignado en la Constitución Política de Colombia (Artículo 2º).

En ese sentido, los lineamientos presentados en el marco de esta política son aplicables a todos los organismos y entidades de las ramas del poder público, en todos los niveles de la estructura estatal, central o descentralizada, por servicios o territorialmente, en los órdenes nacional, departamental, municipal y distrital; los órganos, organismos y entidades estatales independientes o autónomos y de control; las personas naturales y jurídicas, públicas o privadas, que lleven a cabo actividades de la función pública o que presten servicios públicos; las empresas públicas creadas por ley; las empresas del Estado y sociedades en que este tenga participación; y las entidades que administren instituciones parafiscales, fondos o recursos de naturaleza u origen público.

Lineamientos generales para la implementación

En el documento denominado *“Actualización de Lineamientos de la Política Pública de Servicio al Ciudadano”* se encuentran las orientaciones para facilitar la implementación de la política.

Los lineamientos de la política de servicio al ciudadano, orientan a las entidades en su implementación en el marco de las dimensiones establecidas en MIPG y su articulación con otras políticas de gestión y desempeño institucional; particularmente, entre las políticas que buscan mejorar la relación del Estado con la ciudadanía en todos los niveles de relacionamiento, es decir, las políticas de transparencia y acceso a la información pública, racionalización de trámites, participación ciudadana y rendición de cuentas, y servicio al ciudadano.

Lo anterior, para garantizar el acceso a la oferta pública del Estado en condiciones de equidad, efectividad, calidad, dignidad e inclusión, partiendo del reconocimiento de las características económicas, sociales, políticas, físicas, o cualquier otro tipo de situación especial de la ciudadanía y de los grupos de valor.

Esto implica promover la implementación de la política con el enfoque poblacional y territorial para que las entidades conozcan y contemplen las particularidades del territorio y de su población, de manera que se aumente la eficiencia de su gestión en cualquier parte del país y garanticen derechos y una mejor calidad de vida de la ciudadanía.

Para la puesta en operación de la política de servicio al ciudadano en el marco de las políticas de relación del Estado con la ciudadanía, las entidades deben formular su estrategia anual de atención y servicio al ciudadano en el marco del plan institucional, en la cual se deben identificar las actividades para implementar la política.

A continuación, se presentan las actividades que deben tenerse en cuenta para la construcción de la estrategia anual de atención y servicio al ciudadano:

- ✓ Elaborar el diagnóstico del estado actual del servicio al ciudadano en la entidad

El diagnóstico del estado actual del servicio al ciudadano en la entidad es el punto inicial que permite identificar el estado de avance sobre la implementación de las acciones de la política, los resultados e impactos de los escenarios de relacionamiento con la ciudadanía, el reconocimiento de las características de los diferentes grupos de valor y el estado de la oferta institucional.

Para ello, las entidades deben consultar, entre otros, los siguientes insumos:

- Resultados de aplicación del autodiagnóstico del MIPG.
- Resultados del Índice de Desempeño Institucional sobre las políticas de relación del estado con la ciudadanía.
- Informe de mediciones de experiencia ciudadana y satisfacción del servicio (método de ciudadano incógnito, encuestas de percepción ciudadana, evaluaciones de experiencia, etc.)
- Informes de la gestión de PQRS.
- Resultados de los espacios de participación ciudadana y rendición de cuentas (informes, boletines, comunicados de prensa, interacción a través de redes sociales, entre otras).
- Informes de gestión de canales de atención (reconocimiento de canales e información más demandada, frecuencia de consulta y tiempos de espera y atención; calidad, claridad, cobertura y suficiencia, entre otros).
- Informes de entes de control, veedurías ciudadanas y otros actores, relacionados con la gestión de servicio al ciudadano.
- Resultados de los ejercicios de caracterización de la ciudadanía y grupos de valor.

- ✓ Formular la estrategia de atención y servicio al ciudadano en articulación con la planeación y gestión institucional

Para la puesta en operación de la estrategia se deben tener en cuenta los resultados de los ejercicios de caracterización de la ciudadanía y grupos de valor, esto permitirá reconocer las necesidades para establecer y priorizar las acciones de servicio.

Esta estrategia deberá facilitar el acceso, comprensión y uso de la oferta institucional de información, servicios y trámites, espacios de diálogo y participación, en los diferentes escenarios de relacionamiento. Tenga en cuenta que esta caracterización debe incluir el enfoque diferencial poblacional y territorial.

Los pasos para realizar la caracterización se encuentran en la ***Guía para la caracterización de ciudadanía y grupos de valor.***

A continuación, presentamos algunas actividades que alimentan la construcción de la estrategia de servicio al ciudadano:

- Definir con claridad los procesos misionales de la entidad relacionados con la entrega de la oferta institucional de bienes y servicios, así como los de atención a requerimientos de la ciudadanía.
 - Definir una estructura organizacional adecuada, es decir, un área, grupo o dependencia que lidere la estrategia de servicio al ciudadano en la entidad y que permita cumplir los objetivos misionales y brindar una atención oportuna y con calidad.
 - Establecer la oferta institucional y canales de atención que den respuesta a las necesidades y expectativas, y que faciliten el ejercicio de derechos y cumplimiento de deberes ciudadanos, de acuerdo con la misionalidad de la entidad.
 - Establecer objetivos, metas, responsables, fechas e indicadores de gestión y medición de las acciones de la estrategia de atención y servicio al ciudadano.
 - Asignar talento humano suficiente e idóneo para realizar la gestión del relacionamiento con la ciudadanía.
 - Disponer de los recursos necesarios para realizar la interacción con sus grupos de valor, entre ellos, infraestructura física, tecnológica, humana, financiera y administrativa.
 - Incluir acciones de lenguaje claro (estratégicas, de capacitación, simplificación, de atención, evaluación y comunicación) en la estrategia de servicio al ciudadano con el fin de garantizar escenarios de relacionamiento cercanos y comprensibles.
 - Elaborar estándares, procesos y procedimientos y protocolos de servicio al ciudadano que orienten las acciones de los servidores públicos de la entidad en su relación con la ciudadanía, de manera que se garantice la documentación, la memoria y el aprendizaje de las entidades y los servidores en su interacción con la ciudadanía.
 - Disponer de los recursos y herramientas necesarias para que los escenarios de relacionamiento sean accesibles e incluyentes, de tal manera que la ciudadanía y los grupos de valor puedan acceder, comprender y usar la oferta institucional. Para canales electrónicos, tenga en cuenta las orientaciones de la Resolución 1519 de 2020 que adopta las Directrices de Accesibilidad Web; en caso de espacios físicos, en la medida de las capacidades de la entidad, la Norma Técnica de Accesibilidad al Medio Físico NTC 6047 de 2013 y en general para todos los escenarios de relacionamiento los lineamientos de enfoque diferencial.
 - Incluir en la estrategia de atención y servicio al ciudadano, escenarios, espacios o jornadas alternativas de relacionamiento tipo ferias o centros integrados de servicio, que integren y articulen la oferta pública más requerida por los territorios, la ciudadanía y grupos de valor. Lo anterior, de acuerdo con su capacidad institucional (talento humano, recursos financieros, logísticos, tecnológicos, entre otros).
 - Definir indicadores de gestión y evaluación que permitan medir el cumplimiento a cabalidad con lo planeado.
- ✓ Ejecutar las estrategias de Servicio al Ciudadano

Las entidades deberán poner en marcha las acciones planteadas en la estrategia de atención y servicio al ciudadano considerando adicionalmente lo siguiente:

- Establecer y validar el desarrollo de las funciones y procesos del área, grupo o dependencia encargada de liderar las políticas relación del Estado con la ciudadanía.
- Divulgar la oferta institucional, canales y escenarios de relacionamiento, manuales y protocolos y demás información clave que facilite el ejercicio de derechos y cumplimiento de deberes ciudadanos. Para ello, consulte los **Lineamientos para publicar información en el Menú de Atención y Servicio a la Ciudadanía.**

- Actualizar y simplificar los estándares, procesos y procedimientos¹³, y protocolos de servicio, así como los manuales de funciones y perfiles del talento humano, para fortalecer el relacionamiento con los grupos de valor y garantizar el acceso efectivo a la oferta institucional, y fomentar escenarios innovadores de interacción. A partir de lo anterior, se deben optimizar y automatizar los procesos de relacionamiento con la ciudadanía, para facilitar la gestión interna y la entrega oportuna de la oferta pública a la ciudadanía.
- Efectuar los arreglos institucionales que fortalezcan la interacción con la ciudadanía y sus grupos de valor, entre ellos, los relacionados con la infraestructura física, tecnológica, humana, financiera y administrativa.
- Utilizar sistemas y herramientas de captura, uso, trazabilidad y apropiación de la información sobre el servicio al ciudadano (percepción de los grupos de valor y la experiencia del servicio, peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias que presentan los ciudadanos, servicios y canales con mayor demanda, tiempos de espera y de atención, entre otros), para identificar acciones de mejora con los diferentes grupos de valor, incorporando el enfoque diferencial; mapear que la estrategia de servicio está cumpliendo su objetivo y construir soluciones de acuerdo con las necesidades de la ciudadanía. Para ello, es importante consolidar, organizar y compartir los insumos del relacionamiento con los grupos de valor (bases de datos, reportes, informes de los sistemas de información, entre otros).
- Implementar en los escenarios de relacionamiento, las directrices de lenguaje claro contenidas en la **Circular 100-010 de 2021** del Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuerde que, para la simplificación de información pública, (1) debe priorizar especialmente lo referente a las consultas reiterativas, canales más usados (contenidos web, insumos para la atención telefónica y presencial, preguntas frecuentes para el chat bot, entre otros) y resultados de mediciones y evaluaciones de la experiencia ciudadana; e (2) incluir ejercicios de validación de la claridad de la información con la participación de la ciudadanía y grupos de valor.

Adicionalmente, es necesario garantizar la publicación de información y contenidos en formatos sencillos y de fácil comprensión, y difundir los resultados de las simplificaciones al interior y exterior de la entidad. Finalmente es necesario desarrollar campañas de difusión para promover el desarrollo de habilidades de comunicación y la apropiación de los lineamientos de la estrategia de lenguaje claro, en los diferentes escenarios y canales de relacionamiento, reconociendo que lenguaje claro no se limita a contenidos escritos, sino a las diferentes formas de comunicar el que hacer institucional.

- Implementar procedimientos internos y la tecnología suficiente que le permita garantizar la calidad y oportunidad de respuesta que se provee a la ciudadanía y grupos de valor, en coherencia con lineamientos de gestión documental, se deben consultar la **Caja de Herramientas del Archivo General de la Nación**.
- Capacitar y cualificar al talento humano de la entidad en temas relacionados con el servicio al ciudadano y lenguaje claro, y reconocer e incentivar su gestión en la interacción con la ciudadanía y los grupos de valor.
- Generar espacios de participación ciudadana en la gestión pública, para las fases de diagnóstico, formulación, implementación, evaluación y seguimiento, en línea con sus intereses y particularidades y dé a conocer el proceso y resultados en sus escenarios institucionales. Para ello, consulte los **Lineamientos para publicar información en el Menú Participa sobre participación ciudadana en la gestión**.
- Habilitar escenarios alternativos para el relacionamiento ciudadano, que le permitan no solo brindar una oferta integrada, sino generar espacios de escucha. Debe descentralizarse el que hacer de la entidad, para llegar a comunidades o territorios donde es necesario fortalecer la presencia institucional.
- Implementar servicios para ciudadanos digitales, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, a través de herramientas y procesos (Interoperabilidad, Carpeta Ciudadana y Autenticación Digital) que faciliten el acceso eficiente a los servicios y trámites del Estado a través de medios electrónicos. Deben consultar las orientaciones incluidas en la **Resolución 1519 de 2021**, sobre las características y contenidos de los espacios web.

¹³ Consulte las orientaciones incluidas en la [Caja de transformación institucional - guía para la creación de la dependencia que integra la estrategia y operación del relacionamiento con la ciudadanía - Versión 1 - Noviembre 2021](#)

- Disponer de información institucional y de servicio en lenguaje claro e incluyente, a través de los canales de comunicación disponibles. Se deben tener en cuenta los lineamientos para la apertura, protección de datos y manejo de información, en cumplimiento de la Ley 1712 de 2014 sobre transparencia y acceso a la información.
- Compartir y difundir las experiencias, buenas prácticas y conocimientos sobre el servicio al ciudadano al interior de la entidad y con otras entidades públicas para la mejora del servicio.
- ✓ Evaluar y hacer seguimiento a las estrategias de atención y servicio al ciudadano (mejora continua)

Para la evaluación de las estrategias de atención y servicio al ciudadano, las entidades deben tener en cuenta:

- Revisar y evaluar periódicamente (mínimo dos veces al año) la oferta institucional con el fin de garantizar la calidad en el servicio y mejorar permanentemente. Los pasos a seguir para esta revisión pueden consultarse en la [Caja de transformación institucional - guía para la creación de la dependencia que integra la estrategia y operación del relacionamiento con la ciudadanía - Versión 1 - Noviembre 2021](#) y en la [Guía Metodológica Para La Racionalización De Trámites - Versión 1](#)
- Implementar un esquema de monitoreo y seguimiento sobre servicio al ciudadano en dos niveles: uno, que permita conocer los avances respecto de la gestión institucional para el servicio al ciudadano y la implementación de la política desde el punto de vista de la entidad, y otro, orientado a conocer la percepción de los ciudadanos y medir la experiencia del servicio y la efectividad en la entrega de resultados desde el punto de vista del ciudadano. Los pasos para medir la experiencia del servicio pueden consultarse en: la [Herramienta de medición de experiencia ciudadana](#)
- De la mano con los administradores y dependencias correspondientes de la entidad, se deben incluir e implementar instrumentos para medir la suficiencia del capital humano; los recursos de infraestructura, equipos, tecnología y comunicaciones.
- Hacer seguimiento a la implementación de las directrices de accesibilidad web en los canales electrónicos, así como los definidos para los medios físicos.
- Generar e implementar instrumentos que le permitan evaluar la calidad y claridad de las comunicaciones de la entidad (información pública, contenidos web, de trámites y servicios, de espacios de diálogo y control social, entre otros).

Responsables de la política de Servicio al Ciudadano

El Departamento Administrativo de la Función Pública, en el marco de las competencias asignadas por el Decreto 430 de 2016, es la entidad líder encargada de definir, acompañar y hacer seguimiento a la implementación de la Política de Servicio al Ciudadano, así como de diseñar los actos administrativos, manuales, guías, metodologías y lineamientos para la implementación de la Política de Servicio al Ciudadano en las entidades públicas del orden nacional y territorial, así como acompañar y brindar asistencia técnica en su implementación.

Por su parte, cada sujeto obligado, a través del representante legal de la entidad será el responsable de **adoptar** la política de servicio al ciudadano y la **implementación** estará bajo la responsabilidad del servidor público del nivel directivo que tiene a cargo el área, grupo o dependencia que lidera las políticas de la relación Estado - Ciudadano, de la que trata el artículo 17 de la Ley 2052 de 2020. Lo que implica orientar, hacer seguimiento y verificar su implementación, garantizando el ejercicio de derechos de la ciudadanía, la atención oportuna y con calidad de sus requerimientos y la satisfacción de los grupos de valor en todos los escenarios de relacionamiento.

Así mismo, la implementación de la Política de Servicio al Ciudadano en cada entidad u organismo público deberá coordinarse con el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, garantizando la adecuada armonización de recursos y esfuerzos institucionales para la mejora del servicio y la articulación con las demás políticas de gestión y desempeño institucional en el

marco del MIPG, particularmente con las siguientes políticas de la relación Estado - Ciudadano: 1) Transparencia y acceso a la información pública, 2) Racionalización de trámites, y 3) Participación ciudadana en la gestión y rendición de cuentas.

Herramientas e instrumentos técnicos

- ✓ Actualización de Lineamientos de la Política Pública de Servicio al Ciudadano
- ✓ Caja de transformación institucional - guía para la creación de la dependencia que integra la estrategia y operación del relacionamiento con la ciudadanía - Versión 1 - Noviembre 2021.
- ✓ Servicio al ciudadano y racionalización de trámites en el marco del COVID-19:
- ✓ Guía para la caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de valor.
- ✓ Lineamientos para publicar información en el menú Atención y Servicios a la Ciudadanía de las sedes electrónicas - Versión 1 - Diciembre 2021.
- ✓ Circular 100-010 de 2021 - Directrices para fortalecer la implementación de Lenguaje Claro.
- ✓ Herramienta de medición de experiencia ciudadana.
- ✓ Formulario general para evaluar la experiencia ciudadana con las entidades públicas. SUIT

Criterios diferenciales para la política de Servicio al Ciudadano

Los criterios diferenciales para esta política consistirán 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), el artículo 73 al artículo 76 de la ley 1474 de 2011 (Estatuto anticorrupción), entre otros. Estos criterios se podrán consultar en el Micrositio de MIPG.

3.3.2 Política de Simplificación, Racionalización y Estandarización de trámites

La política de Simplificación, racionalización y estandarización de trámites tiene como propósito facilitar a los ciudadanos el acceso a sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones de manera ágil y efectiva, reduciendo costos, tiempos, documentos y procesos en su interacción con el Estado, esto se logra mediante:

- La simplificación, estandarización, eliminación, optimización y automatización de **trámites**, entendidos como el conjunto de requisitos, pasos o acciones que deben efectuar los ciudadanos, usuarios o grupos de interés ante la entidad para hacer efectivo un derecho, ejercer una actividad o cumplir con una obligación prevista o autorizada por la ley.
- La simplificación, estandarización, eliminación, optimización y automatización de **otros procedimientos administrativos (OPAS)**, que son el conjunto de requisitos, pasos o acciones que determina la entidad para permitir el acceso gratuito de los ciudadanos, usuarios o grupos de interés a los beneficios derivados de programas o estrategias.
- La implementación de **consultas de acceso a información pública**, es decir, la disposición de información relacionada con trámites u otros procedimientos administrativos (OPAS) a la cual puede acceder la ciudadanía de manera digital, inmediata y gratuita para el ejercicio de un derecho, una actividad u obligación.

Bajo el enfoque de Estado abierto, uno de los escenarios de relacionamiento de la ciudadanía con el Estado para responder a sus iniciativas, es a través de la realización de un trámite, de otros procedimientos administrativos o consultas de acceso a información pública mediante los cuales accede a la oferta institucional de la entidad. Para facilitar esta interacción la política de Simplificación, Racionalización y Estandarización de Trámites cobra gran relevancia.

Vale la pena recordar que los trámites son los mecanismos a través de los cuales las personas acceden a sus derechos y cumplen con sus obligaciones¹⁴. previstas o autorizadas por la ley. Por otra parte, los OPAS, son un conjunto de requisitos, pasos o acciones, que determina una entidad u organismo de la administración pública o particular que ejerce funciones administrativas, para permitir el acceso gratuito a los ciudadanos, usuarios o grupos de interés, a los beneficios derivados de programas o estrategias cuya creación, adopción e implementación es potestativa de la entidad y finalmente las consultas de acceso a información pública, hace referencia a la información contenida en bases de datos o repositorios digitales a la cual puede acceder la ciudadanía de manera digital, inmediata y gratuita para el ejercicio de un derecho, una actividad u obligación, que puede ser accedida utilizando o no un mecanismo de autenticación.

Así mismo, para facilitar esta interacción, en el Sistema Único de Información de Trámites – SUIT, se recopila la información de los trámites que todas las entidades del Estado ofrecen a la ciudadanía. En este sentido, el SUIT permite consultar las condiciones de modo, tiempo, lugar y requisitos de los trámites y otros procedimientos administrativos, facilitando y garantizando el derecho de acceso a la información pública y en consecuencia la exigibilidad de los requisitos a sus destinatarios.

Marco Normativo

- ✓ Decreto Ley 2150 de 1995 “Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”
- ✓ Ley 489 de 1998 "Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones."
- ✓ Ley 962 de 2005 “Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.”
- ✓ Artículo 234 de la Ley 1450 de 2011 “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014.”
- ✓ Ley 1474 de 2011 “Dicta normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”
- ✓ Decreto Ley 019 de 2012 “por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”
- ✓ Artículo 147 de la Ley 1955 de 2019 “por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2018-2022 pacto por Colombia, pacto por la equidad.”
- ✓ Decreto Ley 2106 de 2019 “Por el cual se dictan normas para simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la administración pública”
- ✓ Ley 2052 de 2020 ““Por medio de la cual se establecen disposiciones transversales a la rama ejecutiva del nivel nacional y territorial y a los particulares que cumplan funciones públicas y/o administrativas, en relación con la racionalización de trámites y se dictan otras disposiciones”
- ✓ Resolución 455 de 2021 “Por la cual se establecen lineamientos generales para la autorización de trámites creados por la ley, la modificación de los trámites existentes, el seguimiento a la política de simplificación, racionalización y estandarización de trámites y se reglamenta el Artículo 25 de la Ley 2052 de 2020”
- ✓ Decreto 088 de 2022 Por el cual se adiciona el Título 20 a la Parte 2 del Libro 2 del Decreto Único Reglamentario del

¹⁴ De acuerdo con Decreto 088 de 2022, los trámites son: son el conjunto de requisitos, pasos o acciones, regulados por el Estado, dentro de un proceso misional, que deben efectuar los ciudadanos, usuarios o grupos de interés ante una entidad u organismo de la administración pública o particular que cumple funciones públicas o administrativas, para hacer efectivo un derecho, ejercer una actividad o cumplir con una obligación

Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Decreto 1078 de 2015, para reglamentar los artículos 3, 5 Y 6 de la Ley 2052 de 2020, estableciendo los conceptos, lineamientos, plazos y condiciones para la digitalización y automatización de trámites y su realización en línea

- ✓ Ley 2195 de 2022: Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción.

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, las empresas de servicios públicos domiciliarios de cualquier orden y naturaleza, y los particulares cuando cumplan funciones administrativas o públicas. A todos ellos se les dará el nombre de autoridades.

En general existen una serie de asuntos que no son objeto de la política simplificación, racionalización y estandarización de trámites, los cuales para mayor ilustración pueden ser consultados en el **procedimiento para solicitar la autorización de trámites**.

Lineamientos generales para la implementación

Los lineamientos de la política de mejora de trámites se presentan en función del ciclo de vida de los trámites, que consta de cuatro fases, en las cuales debe involucrarse a la ciudadanía y grupos de interés en forma transversal:

- Creación/Modificación Estructural, es la fase en la cual se hace necesario establecer un nuevo trámite o modificar sus condiciones en cuanto aumento de tiempo, inclusión de nuevos requisitos reducción de la vigencia de los documentos o productos del trámite o por traslado de competencias a otra entidad, en estos dos casos se deberá contar con el concepto de aprobación por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Difusión, en esta fase se hace necesario la publicación de la información del trámite para generar certidumbre sobre: requisitos, documentos, pasos, costos, tiempo y normas aplicables.
- Racionalización y mejora, en esta fase las entidades, a partir de insumos ciudadanos, formulan e implementan la estrategia de racionalización de trámites en el marco del plan institucional anual, con actividades para reducir costos, tiempos, documentos, pasos y presencialidades, eliminar trámites y así mejorar su calidad de vida.
- Seguimiento y evaluación, esta fase, consiste en cuantificar el impacto de las acciones de simplificación implementadas, evaluar la experiencia ciudadana en la realización del trámite y la divulgación de los resultados a la ciudadanía para generar apropiación.

A continuación, se describen las acciones que deben adelantar las entidades en cada una de las fases del ciclo de vida de los trámites:

- ✓ En la fase de Creación / Modificación Estructural las entidades deben adelantar las siguientes acciones que sustenten la creación o modificación de trámites, evitando la creación de nuevos trámites, si no es completamente necesario, si se trata de información pública¹⁵ a la cual los ciudadanos podrán acceder de forma gratuita, se deben disponer los mecanismos tecnológicos para tal fin:
 - Construir el inventario de trámites, y otros procedimientos administrativos de la entidad. La estructuración de los trámites debe responder a las características de sus usuarios, es decir, debe responder a aspectos tales como: necesidades, características demográficas, de comportamiento, preferencias, entre muchas más. Para esta

¹⁵ Función Pública (2021). Lineamientos y orientaciones para la disposición de consultas de acceso a información pública, p. 9.

caracterización la entidad puede recurrir a la Guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de valor; así mismo deberá vincular a la ciudadanía, para la identificación y/o validación de las opciones de mejora de sus trámites en atención a las orientaciones formuladas en la Guía metodológica para la estandarización de trámites y formularios a través de ejercicios de participación ciudadana.

- Omitir exigir al ciudadano certificados o documentos que ya reposan en la entidad, de requisitos que estén abolidos por normas anti trámites o la creación de cobros por conceptos de tasas, contribuciones, certificaciones, formularios o precio de servicios que no estén expresamente autorizados por la ley.
 - Implementar trámites totalmente en línea para los ciudadanos.
 - Cumplir con los procesos de consulta pública en actos administrativos que reglamenten trámites.
 - Solicitar el concepto de autorización de trámites creados por ley o modificación estructural de trámites existentes ante el Departamento Administrativo de la Función Pública, de manera previa a la expedición del acto administrativo que lo adopta, siguiendo lo establecido en la Resolución 455 de 2021.
- ✓ En la fase de difusión las entidades deberán adelantar las siguientes acciones:
- Una vez aprobada la adopción del trámite, y de acuerdo con lo establecido en la Ley 962 de 2005, numeral 3, artículo 1, se debe publicar la información de los trámites en SUIIT, como forma de garantizar el derecho de acceso a la información pública y generar certeza sobre las condiciones de modo, tiempo y lugar.
 - Actualizar y mejorar la calidad de la información de los trámites, para dar mejor información a los ciudadanos, empresarios, nacionales y extranjeros a través de Gov.co.
- ✓ En la fase de racionalización y mejora las entidades deberán adelantar las siguientes acciones:
- Priorizar los trámites a racionalizar, involucrando a los usuarios, basado en criterios asociados a políticas públicas, planes de desarrollo, contribución a la implementación de los acuerdos de paz, trámites con mayor demanda y mayor número de PQRS, entre otros.
 - Identificar y definir las acciones de racionalización para lograr la mejora de los trámites con la participación de los ciudadanos, considerando los recursos y cronograma para la implementación la estrategia de racionalización de trámites de la entidad.
 - Definir, formular, implementar y evaluar la estrategia de racionalización de trámites para cada vigencia en el marco de la planeación anual institucional, registrarla en el SUIIT y hacerle seguimiento cada tres meses (abril, agosto, diciembre).
 - Implementar acciones de racionalización normativas, administrativas y tecnológicas¹⁶.
- ✓ En la fase de seguimiento y evaluación las entidades deberán adelantar las siguientes acciones:
- Registrar los datos de operación de los trámites en el SUIIT¹⁷, con esta información el Departamento Administrativo de la Función Pública, estará en la capacidad de cuantificar los ahorros generados a la ciudadanía por la simplificación de los

¹⁶ El artículo 147 de la Ley 1955 de 2019, sobre transformación digital pública, así como la Ley 2052 de 2020, en relación con la racionalización de trámites, establecen que la implementación de los nuevos trámites debe hacerse de forma digital o electrónica.

¹⁷ Resolución 455 de 2021, Artículo 14: “Las autoridades deberán registrar, por lo menos trimestralmente, en el módulo de gestión datos de operación del Sistema Único de Información de Trámites – SUIIT, la información relacionada con el número de solicitudes atendidas por cada trámite, otro procedimiento administrativo -OPA o por cada consulta de acceso a información pública asociada a trámites.”

trámites.

- Divulgar a los ciudadanos las mejoras efectuadas y las nuevas formas de interacción
- Medir el impacto de la mejora de los trámites hacia los ciudadanos¹⁸.

Herramientas e instrumentos técnicos

- ✓ Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la [Guía Metodológica Para La Racionalización De Trámites - Versión 1](#)
- ✓ Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la [Metodología para la identificación de trámites relacionados con la reactivación económica y social](#)
- ✓ Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la Guía Metodológica para la estandarización de trámites y formularios a partir de ejercicios de participación ciudadana.
- ✓ [Herramienta de medición de experiencia ciudadana.](#)
- ✓ En contextos de distanciamiento social, consulte [Servicio al ciudadano y racionalización de trámites en el marco del COVID-19](#); y la [Metodología para la identificación y priorización de trámites para la reactivación económica y social](#).
- ✓ En el marco de la simplificación de trámites, revise los [Lineamientos y orientaciones para la disposición de consultas de acceso a información pública](#).
- ✓ 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.
- ✓ [Guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de valor.](#)
- ✓ Guía metodológica para la estandarización de trámites y formularios a través de ejercicios de participación ciudadana
- ✓ Procedimiento para la creación o modificación estructural de trámites en el cual se explican los pasos a seguir por las entidades para dar cumplimiento a la Resolución 455 de 2021.

Criterios diferenciales para la política de Simplificación, Racionalización Estandarización 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 2 Criterios diferenciales Política de Simplificación, Racionalización y Estandarización de Trámites.

3.3.3 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública

La política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública tiene como propósito orientar a las entidades para que garanticen la incidencia y contribución efectiva de la ciudadanía y sus organizaciones en los procesos de diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación -incluyendo la rendición de cuentas- de su gestión, a través de diversos espacios, mecanismos, canales y prácticas

¹⁸ Función Pública, pone a disposición de las entidades, una herramienta para medir la experiencia de los usuarios en su interacción para adelantar trámites, información que podrá ser consultada en el siguiente link <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/documentlibrary/bGsp2IjUBdeu/viewfile/41044911>

de participación ciudadana, contribuyendo al logro de los resultados institucionales y a la satisfacción de las necesidades y derechos de la ciudadanía y grupos de valor.

La política de participación contribuye a la construcción de confianza pública en el marco de la adopción del enfoque de Estado abierto porque permite transitar de una gestión pública para la ciudadanía a una gestión pública con la ciudadanía. La ciudadanía y los grupos de valor institucionales pasan a ser entonces un actor clave y determinante en la definición de los asuntos públicos; el quehacer de cada entidad se orienta desde el diálogo y reconocimiento de los principales problemas y necesidades sociales para promover una gestión efectiva y eficaz.

Mejorar los escenarios de relación con la ciudadanía para la construcción de confianza se materializa en la mejora de los espacios, instancias, mecanismos, canales, herramientas e instrumentos asociados con la promoción del ejercicio de la participación ciudadana en la gestión pública. Ahora bien, el ejercicio de dicha participación en la debe incorporar elementos que desarrollen el enfoque diferencial poblacional y territorial, el lenguaje claro en estrategias de comunicación y diálogo, la innovación abierta para la solución de desafíos públicos y el uso de tecnologías, especialmente emergentes. La construcción de confianza en la gestión pública exige ejercicios de participación ciudadana aterrizados a particularidades, necesidades y expectativas de la propia ciudadanía.

Recordemos que la ciudadanía se relaciona con la institucionalidad pública para:

- Consultar y acceder a información pública
- Acceder a la oferta institucional (trámites, servicios y otros procedimientos administrativos)
- Adelantar acciones de rendición/petición de cuentas y control social
- Participar y colaborar en la solución de problemas públicos.

Los escenarios en los que la ciudadanía accede a información, bienes, servicios y trámites institucionales, logran su nivel máximo de madurez cuando la ciudadanía se involucra también en la propia gestión de la institución de su interés. De ahí que las entidades deban reconocer en las prácticas de servicio a la ciudadanía, un puente que da acceso al quehacer público y consolida las oportunidades de participación ciudadana en la gestión institucional.

Marco Normativo

- ✓ Constitución Política Nacional.
- ✓ Ley 489 de 1998 "Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones."
- ✓ Ley 850 de 2003 "Por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas"
- ✓ Ley 1474 de 2011 "por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública".
- ✓ Ley 1437 de 2011 "Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo".
- ✓ Ley 1712 de 2014 "Por medio del cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional."
- ✓ Ley estatutaria 1757 de 2015 "Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática"
- ✓ Ley 2052 de 2020 "Por medio de la cual se establecen disposiciones transversales a la rama ejecutiva del nivel nacional y territorial y a los particulares que cumplan funciones públicas y/o administrativas, en relación con la racionalización de trámites y se dictan otras disposiciones"
- ✓ Decreto 230 de 2021 "Por el cual se crea y organiza el Sistema Nacional de Rendición de Cuentas"

- ✓ Ley 2195 de 2022 “por medio de la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan otras disposiciones.”

Ámbito de Aplicación

La participación ciudadana en la gestión pública se vincula con un derecho ciudadano fundamental; de ahí que todas las entidades de la administración pública deban estar abiertas a la participación de la ciudadanía y sus grupos de valor en las diferentes fases del ciclo de su gestión. Ahora bien, esta obligación aplica a las entidades de la administración pública del orden nacional y territorial, con excepción en el alcance de aplicación de algunos lineamientos de acuerdo con la naturaleza jurídica y misionalidad de cada entidad, especialmente en materia de rendición de cuentas; así, por ejemplo, siguiendo lo mencionado en el artículo 50 de la Ley 1757 de 2015: "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 registrarán por las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a sus actividades económicas y comerciales".

Lineamientos generales para la implementación

Las entidades deberán diseñar, implementar, evaluar y mejorar acciones en la estrategia anual en el marco de la planeación institucional, que promuevan la participación ciudadana en todo el ciclo de la gestión pública (diagnóstico, formulación, implementación y evaluación) en atención a lo dispuesto en artículo 2 de la Ley 1757 de 2015; lo cual exige que, desde el ejercicio de diagnóstico y planeación derivado de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, se incluya de manera explícita la forma como se facilitará y promoverá la participación ciudadana.

Si bien la formulación de una estrategia de participación y la activación inicial de ejercicios pueden estar sujetos a contingencias: movilización social, emergencia económica, sanitaria o ambiental, entre otras; por regla general cada entidad debe revisar sus compromisos de gestión para cada anualidad, identificando aquellas acciones en las que ya adelanta participación de la ciudadanía y los grupos de valor o aquellas en las que está obligado o interesado en iniciar el proceso de vinculación ciudadana. No se trata obligatoriamente de crear nuevas acciones cada año para cumplir con requerimientos de participación, se trata de armonizar los compromisos institucionales ya existentes en la planeación de la entidad con posibles acciones de participación ciudadana que permitan un mayor grado de involucramiento de la ciudadanía en el cumplimiento de la misión institucional.

Adelantar acciones de participación ciudadana genera un impacto positivo en el marco de la construcción de confianza en los escenarios de relación institucional con la ciudadanía, por ejemplo: para participar, es necesario garantizar que la ciudadanía tenga acceso a información en los temas de su interés; adelantar acciones de transparencia pasiva, activa, focalizada y colaborativa son claves para promover una participación de calidad, informada y orientada a la mejora institucional.

De igual forma, habilitar una oferta institucional adecuada a los requerimientos y necesidades de la ciudadanía, con un trato digno, genera la puerta de entrada a la gestión y promueve el interés ciudadano en la gestión de los asuntos públicos, incluyendo espacios de participación ciudadana. De esta forma es vital el adelantar ejercicios de participación ciudadana para la mejora de trámites y servicios institucionales a partir de la propia experiencia del ciudadano que, como usuario de estos, puede brindar elementos para la optimización de tiempos, costos, requisitos, canales de atención, entre otros aspectos.

Ahora bien, la política de participación ciudadana en la gestión pública se materializa con el involucramiento de la ciudadanía en las diferentes fases del ciclo de la gestión institucional, desde el diagnóstico y la formulación, hasta la ejecución y evaluación. Por lo anterior, dentro del posible inventario de espacios y acciones 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. Así, la

participación ciudadana tiene un alcance en cada fase del ciclo de la gestión, de manera que con la intervención de la ciudadana se desarrollen diagnósticos participativos, formulación participativa y presupuestos participativos, ejercicios de colaboración e innovación abierta y la evaluación participativa a través de procesos de rendición de cuentas y control social.

Lineamientos para formular, implementar y evaluar la estrategia de participación ciudadana en la gestión

A continuación, se describen los pasos generales para que las entidades formulen, implementen y evalúen la estrategia de participación ciudadana en la gestión pública integrada a la planeación institucional:

- ✓ Elaborar el diagnóstico del estado actual de la participación ciudadana en la entidad y generar capacidades institucionales
 - A partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas (incluyendo de control interno, rendición de cuentas, entes de control, informes de veedurías ciudadanas, autodiagnósticos, etc.), 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 institucional.
 - 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 grupos de valor, a que alude la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación
 - Diagnosticar si los canales, medios, espacios, instancias y mecanismos que contempló la entidad en la vigencia anterior para promover la participación ciudadana son los idóneos de acuerdo con la caracterización de grupos de valor.
 - Diagnosticar el grado de implementación del enfoque diferencial poblacional y territorial, así como el nivel de implementación del enfoque de lenguaje claro y de acciones de innovación abierta y uso de Tecnologías para la participación. En este punto es importante identificar si hubo requerimientos de conexidad de múltiples categorías poblacionales y territoriales en simultánea en el marco de la relación con los grupos de valor institucionales; por ejemplo, si en un mismo grupo de valor coincidió la necesidad de implementar enfoque de orientaciones sexuales e identidades de género diversas, enfoque de víctimas y enfoque territorial de paz.
 - Validar el grado de satisfacción de la ciudadanía y los grupos de valor en relación con el lenguaje utilizado en acciones de comunicación y diálogo en el marco de ejercicios de participación ciudadana para identificar requerimientos adicionales en materia de promoción de lenguaje claro.
 - Socializar con los servidores públicos, la ciudadanía y los grupos de valor de la entidad los resultados del diagnóstico del grado de implementación de la política de participación ciudadana
 - Designar los responsables de liderar la implementación de la política de participación y garantizar efectivamente el desarrollo transversal de esta política en el marco de la institucionalidad que impulsa el MIPG al interior de la entidad, en armonía con lo establecido en la Ley 2052 de 2020.
 - Capacitar a los servidores y colaboradores de la entidad, así como a la ciudadanía y los grupos de valor mediante jornadas de capacitación y sensibilización a los servidores y contratistas de la entidad en materia de enfoque de Estado abierto, especialmente en metodologías de participación y diálogo; así como en temas de lenguaje claro en el marco del Plan Institucional de Capacitación (PIC), garantizando su abordaje en las jornadas de inducción y reinducción contando para ello con la oferta institucional de organismos públicos especializados(entre otros Función Pública, Instituto Caro y Cuervo, red de lenguaje claro), así como en el "Programa de capacitación sobre trato digno con enfoque de derechos y diferencial étnico a las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras. Así mismo, de cara a la ciudadanía, promover su capacitación a través del curso virtual sobre Evaluación de la Gestión Pública con Enfoque Basado en Derechos Humanos, dirigido especialmente a las veedurías ciudadana pero que presenta contenidos de interés para la ciudadanía en general.

- ✓ Formular e implementar la estrategia de participación ciudadana en la gestión, articulada a la planeación y gestión institucional
- Identificar en conjunto con las dependencias misionales y de apoyo a la gestión, los compromisos institucionales y las actividades de gestión en las cuales ya se articula a la ciudadanía y grupos de valor o consideran oportuno iniciar su involucramiento. De igual forma, identificar los temas de mayor interés ciudadano de cara a posibles ejercicios de rendición de cuentas con el fin de seguir las indicaciones que el Manual Único de Rendición de Cuentas dispone en ese caso en particular.
- Asociar cada una de estas acciones con la fase en el ciclo de la gestión en la que se desarrollará: diagnóstico, formulación, implementación y evaluación.
- Identificar si las actividades contemplan instancias de participación legalmente establecidas para revisar su estructura y alcance de cara a delimitar y garantizar su incidencia
- Involucrar a la ciudadanía y organizaciones de la sociedad civil, así como a los grupos de valor en al menos una de las actividades de la planeación institucional identificadas y considerar otras actividades en las cuales puedan ser involucrados.
- Adoptar un enfoque diferencial, poblacional y territorial, que permita focalizar las diferentes acciones identificadas por cada fase del ciclo de la gestión en grupos de valor específicos.
- Determinar el alcance de la participación de los grupos de valor en cada una de las acciones, desde la consulta, la colaboración y cocreación de soluciones, hasta la definición conjunta en toma de decisiones.
- Definir la metodología participativa que utilizará en cada una de las acciones contempladas, orientando los esfuerzos a promover el diálogo efectivo y el reconocimiento mutuo.
- 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.
- Identificar, preparar y socializar con la ciudadanía y los grupos de valor la información en lenguaje claro que servirá de insumo para el desarrollo de las acciones participativas, así como la metodología que se utilizará en dichos espacios.
- Convocar las actividades ya definidas habilitando canales, escenarios, mecanismos y medios presenciales y electrónicos para recoger las recomendaciones u objeciones de la ciudadanía y 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 y otros grupos de control social para promover la vigilancia en la gestión de la entidad.
- Analizar las recomendaciones, observaciones u objeciones recibidas en el proceso de participación y efectuar los ajustes y mejoras en la gestión institucional a que haya lugar.
- Publicar la información requerida en el Menú Participa sobre participación ciudadana en la gestión pública, en atención a los requerimientos del anexo 2 adoptado mediante la Resolución 1519 de 2020 expedida por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), que define los estándares y directrices para la disposición de información pública en las sedes electrónicas institucionales.
- ✓ Evaluar la estrategia de Participación Ciudadana
- Analizar los resultados obtenidos en la implementación de la estrategia de Participación Ciudadana, para: (i) Identificar el número de actividades en las que se involucró a la ciudadanía, (ii) grupos de valor involucrados, (iii) fases del ciclo que fueron sometidas a participación, (iv) alcance de la participación, (v) metodologías utilizadas y (vi) resultados 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

Lineamientos para definir acciones de participación en cada una de las fases del ciclo de gestión institucional

✓ Acciones de diagnóstico participativo

La participación en el diagnóstico e identificación de problemas es la vinculación de la ciudadanía y grupos de valor en el proceso de recolección de información, y análisis de esta, para identificar y explicar los problemas que les afecta directa o indirectamente, aportando datos, ideas, hechos, experiencias y propuestas para la caracterización de la situación abordada, permitiendo identificar problemáticas y las necesidades.

En todas las acciones de diagnóstico participativo el resultado debe ser un documento que refleje aquello que fue objeto de indagación y análisis con la participación de la ciudadanía. Dicho documento diagnóstico orientará futuros ejercicios de formulación que pueden involucrar también a la ciudadanía. Ahora bien, la participación se puede adelantar a través de escenarios virtuales y presenciales de consulta, a través de encuestas o entrevistas, pero también se puede adelantar un diagnóstico mediante la indagación directa a través de mesas de trabajo, grupos focales, visitas de campo u otros mecanismos que diálogo directo.

✓ Acciones de Formulación participativa

Dado que la gestión de la entidad parte del resultado de un diagnóstico que determina problemas, necesidades, requerimientos, etc., el paso siguiente es formular las políticas, programas, planes, estrategias, servicios, etc., que deberán atender la situación diagnosticada. En esta fase, es importante vincular a la ciudadanía y los grupos de valor para que, en conjunto con ellos, se formulen las mejores alternativas para atender oportunamente lo diagnosticado.

En todas las acciones de formulación participativa, que puede incluir la formulación de presupuestos participativos, el resultado debe ser un instrumento de planeación que refleje en acciones aquello que fue objeto de formulación con la participación de la ciudadanía: una política, plan programa, proyecto, servicio, presupuesto, etc. Por ejemplo, una entidad puede formular su plan de acción participativamente, pero también un programa o proyecto específico. Ahora bien, la participación se puede adelantar a través de escenarios virtuales y presenciales de consulta que promueva la revisión ciudadana de borradores de planes, programas, proyectos, etc., pero también mediante espacios de toma de decisiones directa, como mesas de trabajo o grupos focales.

✓ Acciones de ejecución participativa (Colaboración abierta)

La colaboración abierta se orienta a implementar soluciones a problemáticas, involucrando la participación de la ciudadanía y/o los grupos de valor en escenarios de innovación; se pueden lanzar convocatorias abiertas para dar solución, de manera creativa, a problemáticas sociales específicas y para contribuir al mejoramiento de los servicios del Estado a través de procesos de colaboración con actores externos. En esta fase es clave entender que la participación va más allá de ser beneficiarios de

una acción de política pública, la ciudadanía se convierte en un actor clave que ayuda a la institucionalidad a identificar soluciones innovadoras a diversos retos de la gestión y/o a implementar la propia política pública.

En este punto se recomienda incorporar metodologías de innovación como los laboratorios de simplicidad en materia de lenguaje claro, pero también laboratorios ciudadanos bajo esquemas de codiseño y cocreación; incluso vale la pena adelantar ejercicios de pensamiento de diseño para promover la creatividad colectiva, entre otros.

- ✓ Acciones de evaluación (rendición de cuentas y control social)

En la fase de seguimiento, control y evaluación de la gestión, la ciudadanía es un actor relevante que dinamiza la mejora permanente de las instituciones. En esta fase se adelantan acciones presenciales y por medios electrónicos orientadas a permitir que los grupos de valor puedan evaluar y controlar la gestión a través de escenarios de rendición de cuentas y control social.

Cuando se trate de acciones de rendición de cuentas, la entidad, por Ley 1757 de 2015, deberá revisar las orientaciones que en materia dicta el Manual Único de Rendición de Cuentas, además de contemplar los lineamientos alrededor del Sistema Nacional de Rendición de Cuentas y el Sistema de Rendición de Cuentas para el Acuerdo de Paz, (SIRCAP) cuando aplique; en el caso de la promoción del control social, se invita a promover permanentemente la conformación de veedurías ciudadanas siguiendo la ruta delimitada en el Plan Nacional de Formación para el Control Social.

Además, las entidades deberán crear espacios de diálogo para el ejercicio del control social en articulación con el sistema de control interno a través desde las líneas de defensa, con el fin de asegurar mediante el control a la gestión, que las entidades cumplan con los objetivos y los planes diseñados para programados en cada vigencia.

Herramientas e instrumentos técnicos

- ✓ 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 sobre cómo implementar acciones en la gestión pública con la participación de la ciudadanía](#)
- ✓ [Guía metodológica para la evaluación de la Gestión Pública con enfoque basado en derechos humanos](#)
- ✓ [Plan Nacional de Formación Control social a la Gestión Pública – Módulos de capacitación](#)
- ✓ [ABC de la Ley 1757 de 2015 Estatuto de la participación democrática en Colombia](#)
- ✓ [Micrositio especializado del Manual Único de Rendición de Cuentas \(MURC\)](#)
- ✓ [Sistema de rendición de cuentas de la implementación del acuerdo de paz SIRCAP](#)
- ✓ [Participación ciudadana en la gestión pública en el marco del COVID-19 - Kit de herramientas para mejorar la relación Estado-ciudadano en el marco del COVID-19](#)
- ✓ [Transparencia, acceso a la información pública y rendición de cuentas en el marco del COVID-19 - Kit de herramientas para mejorar la relación Estado-ciudadano en el marco del COVID-19](#)
- ✓ [Caja de transformación institucional - guía para la creación de la dependencia que integra la estrategia y operación del relacionamiento con la ciudadanía](#)
- ✓ [Lineamientos para publicar información en el Menú Participa sobre participación ciudadana en la gestión pública](#)
- ✓ Micrositio especializado de Rendición de Cuentas: nuevo enlace de micrositio articulado. Pendiente ajuste a micrositio
- ✓ [-ABC Sistema Nacional de Rendición de Cuentas](#)
- ✓ [-ABC para rendir cuentas sobre paz](#)

- ✓ Guía de diálogo social para el control social y su articulación con el sistema de control interno institucional. Pendiente
- ✓ Para facilitar la implementación del enfoque diferencial en esta política, Función Pública recomienda revisar una serie de documentos guía:
- ✓ Lineamientos para la inclusión del enfoque de orientaciones sexuales e identidades de género diversas (OSIGD) en las políticas orientadas a mejorar la relación Estado-ciudadanía.
- ✓ Programa de Capacitación Dirigido a Servidores Públicos sobre Trato Digno con Enfoque de Derechos y Diferencial Étnico a las Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales
- ✓ Programa para el fortalecimiento de la relación Estado-Ciudadano dirigido a los pueblos Negros, Afrocolombianos, Raizales y Palenqueros - Abril de 2021.

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

La política de participación ciudadana y de rendición de cuentas adoptará el enfoque diferencial basado en la implementación progresiva de las orientaciones de la política a partir de los requisitos mínimos y obligatorios establecidos en la normatividad vigente, y según la identificación del desarrollo de las entidades en tres niveles: básico, 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 Ver Anexo 3 Criterios diferenciales Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

3.3.4 Política Gobierno Digital

La Política de Gobierno Digital es la política del Gobierno Nacional que propende por la transformación digital pública. Con esta política pública se busca fortalecer la relación Ciudadano - Estado, mejorando la prestación de servicios por parte de las entidades, y generando confianza en las instituciones que conforman la administración pública y el Estado en general, a través del uso y aprovechamiento de las TIC. Hace parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG y se integra con las políticas de Gestión y Desempeño Institucional.

- ✓ **Gobernanza:** Este elemento se basa en el relacionamiento entre el orden nacional y territorial, y el nivel central y descentralizado. Asimismo, involucra a los grupos de interés en la toma de decisiones, la definición de los focos estratégicos de acción y la distribución de los recursos disponibles.
- ✓ **Innovación Pública Digital:** La Política de Gobierno Digital propenderá por la generación de valor público a través de la introducción de soluciones novedosas y creativas que hagan uso de las TIC y de metodologías de innovación, para resolver problemáticas públicas desde una perspectiva centrada en los ciudadanos.
- ✓ **Habilitadores:** Corresponde a las capacidades que les permitan ejecutar las Líneas de Acción de la Política de Gobierno Digital
- ✓ Se mantienen los tres habilitadores de la actual Política de Gobierno Digital: Arquitectura, Seguridad y privacidad de la información, y Servicios ciudadanos digitales.
- ✓ Se adiciona el habilitador "Cultura y Apropiación", el cual busca desarrollar las capacidades de los sujetos obligados y los Grupos de Interés, requeridas para el acceso, uso y aprovechamiento de las TIC.
- ✓ **Líneas de acción:** Son las acciones orientadas a desarrollar servicios y procesos inteligentes, tomar decisiones basadas en datos y consolidar un Estado abierto, con el fin de articular las Iniciativas Dinamizadoras de la Política de Gobierno Digital. Estas Líneas de Acción se materializarán en las sedes electrónicas de cada uno de los sujetos obligados, siguiendo los estándares señalados para tal fin.
- ✓ **Iniciativas dinamizadoras:** Las iniciativas dinamizadoras comprenden los Proyectos de Transformación Digital y las Estrategias de Ciudades y Territorios Inteligentes, que materializan las Líneas de acción y permiten dar cumplimiento al objetivo de la Política.

Marco Normativo

- ✓ Ley 1955 de 2019 art. 147 y 148
- ✓ Decreto 2106 de 2019 art. 8 -17
- ✓ Decreto 767 de 2022 (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.

Lineamientos generales para la implementación

Los lineamientos para la implementación de la Política de Gobierno Digital están previstos en el Manual del Gobierno Digital, el cual es un instrumento centralizado, estandarizado y fácil de uso, donde encuentran todo lo que necesitan las entidades públicas para transformarse digitalmente. A través del siguiente enlace se puede consultar el Manual Interactivo de Gobierno Digital: <https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Manual-de-Gobierno-Digital/>.

Criterios diferenciales para la política de Gobierno Digital

De acuerdo con lo previsto en el Decreto 767 de 2022, se establece una estrategia diferencial para la implementación de la Política de Gobierno Digital. Para ello, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones hace ejercicios de caracterización de los sujetos obligados para determinar sus capacidades institucionales y su contexto de operación, con el propósito de adoptar estrategias diferenciales en términos de gradualidad y acompañamiento para la implementación de la Política de Gobierno Digital.

3.4 Políticas que fortalecen la gestión institucional y el buen manejo de los recursos

3.4.1 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 2195 de 2022
- ✓ Ley 1474 de 2011
- ✓ Ley 1712 de 2014

- ✓ Decreto 1081 de 2015 DUR Presidencia
- ✓ Decreto 1784 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

Los lineamientos para la implementación de esta política, actualmente se están trabajando por parte de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, una vez se cuente con los instrumentos para su implementación se pondrán a disposición de las entidades públicas.

3.4.2 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, así como en la creación e implementación de instrumentos de resiliencia, recuperación y respuesta nacional 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

- ✓ Acuerdo 08 de 2019
- ✓ Ley 1928 de 2018
- ✓ Acuerdo 02 de 2018
- ✓ Conpes 3854 de 2016
- ✓ Decreto 1078 de 2015
- ✓ Ley 1712 de 2014 - Transparencia y Acceso a la Información Pública
- ✓ Ley estatutaria 1581 del 2012
- ✓ 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 transversal que haga parte de la Alta Dirección. Para las entidades cabeza de sector, el Responsable de Seguridad Digital será el designado como enlace sectorial de seguridad digital.

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

Criterios diferenciales para la Política de Seguridad Digital

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

3.4.3 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 de servicios públicos domiciliarios - oficiales | ✓ Entidad descentralizada indirecta |
| ✓ Alcaldía | | ✓ Establecimiento público |
| ✓ Área metropolitana | ✓ Empresas industriales y comerciales del Estado | ✓ Gobernación |
| ✓ Departamento administrativo | | ✓ Ministerio |
| ✓ Empresas de servicios públicos domiciliarios - mixtas | | ✓ Naturaleza especial |

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 párrafo)

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 párrafo).

✓ 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.

3.4.4 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 2015
- ✓ Decreto 1081 de 2015
- ✓ Decreto 1595 de 2015
- ✓ Decreto 270 de 2017
- ✓ Decreto 1273 de 2020

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):

Sector Central de la Administración Pública Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • La Presidencia de la República • Los ministerios • Los departamentos administrativos • Las superintendencias
Sector Descentralizado de la Administración Pública Nacional	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

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.

3.5 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.

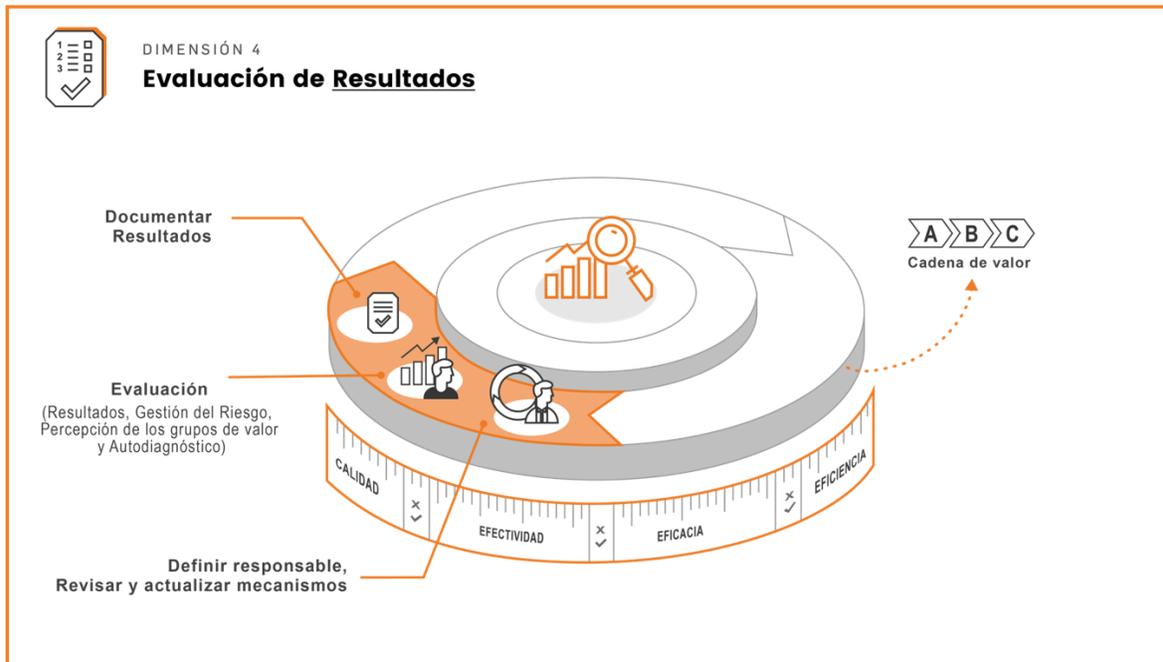
En el marco de MIPG y a través de esta dimensión, se busca que estos ejercicios de seguimiento y evaluación institucional complementen y agreguen valor a otras mediciones que son llevadas a cabo por entidades como el DNP, que efectúa la evaluación de las políticas públicas a través de instrumentos como 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 13. Cuarta Dimensión: Evaluación de Resultados



Fuente: Función Pública, 2017

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.

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.

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 en <https://portalterritorial.dnp.gov.co/AdmKITTerritorial/KITSeguimiento>

4.2 Seguimiento y evaluación de la gestión institucional

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

Marco Normativo

- ✓ Ley 152 de 1994
- ✓ Ley 87 de 1993

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 Versión 6.](#)
- ✓ [Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión – 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.

- ✓ 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.

- ✓ Utilizar y aprovechar los resultados de los seguimientos y evaluaciones para la mejora continua

Los procesos de seguimiento y evaluación tienen como una de sus finalidades aportar información a los responsables de la gestión institucional para tomar decisiones en cuanto al diseño, ejecución y resultados. Por tanto, los resultados del seguimiento y evaluación permiten definir recomendaciones para la mejora en todos los procesos de gestión institucional y así maximizar el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Crterios 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.

4.3 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.

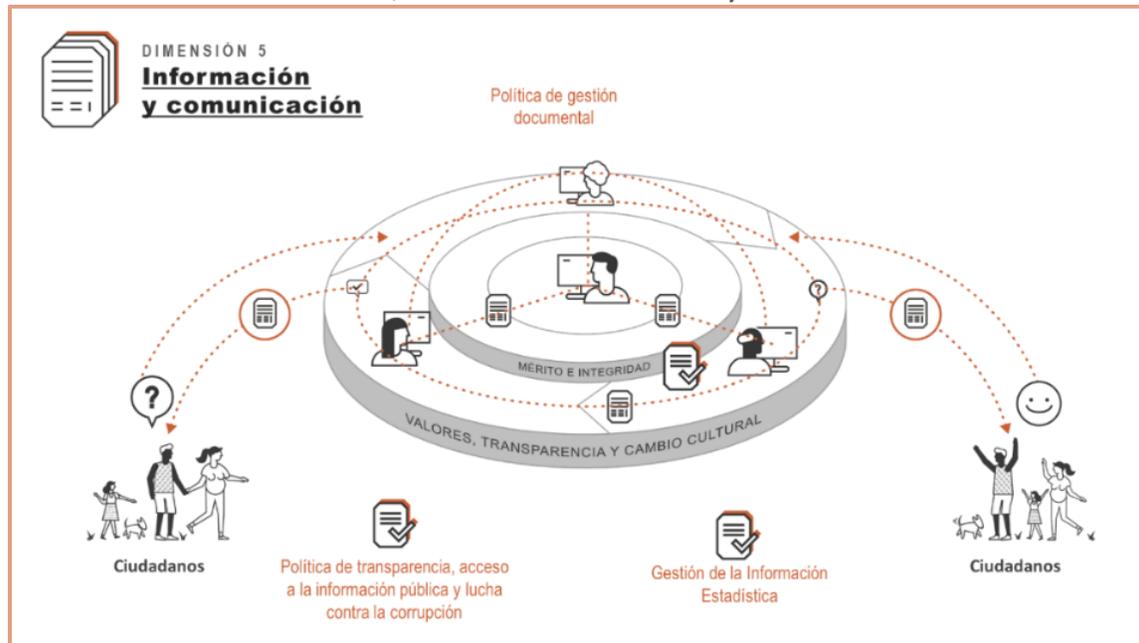
Por su parte, la comunicación hace posible difundir y transmitir la información de calidad que se genera en toda la entidad, tanto entre dependencias como frente a los grupos de valor. Contar con servidores públicos bien informados, sobre cómo opera la entidad, y con ciudadanos bien informados sobre 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 14 Quinta Dimensión: Información y Comunicación



Fuente: Función Pública, 2019

5.2 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.

5.3 Política Gestión Documental (Política de Archivos y Gestión Documental)¹⁹

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,

¹⁹ 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.

protección y custodia de los Archivos de los Derechos Humanos, grupos étnicos, comunidades indígenas y población vulnerable.

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, una hoja de ruta que permita implementar el desarrollo de la función archivística en las entidades y organizaciones del Estado colombiano, para lo cual podrán contar con acciones en materia de archivos y gestión documental, guiadas por lineamientos y herramientas que contemplen los siguientes componentes:

- **Estratégico:** Comprende actividades relacionadas con el diseño, planeación, verificación, mejoramiento y sostenibilidad de la función archivística (gestión de archivos y de gestión documental), 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.
- **Procesos de la Gestión Documental:** Comprende el diseño e implementación de los procesos de la gestión documental a través de actividades relacionadas con la información y la documentación institucional para que sea recuperable para uso de la administración en el servicio al ciudadano y fuente de la historia. Dichos procesos son: planeación (técnica), producción, gestión y trámite, organización, transferencia, disposición de documentos, preservación a largo plazo, y valoración
- **Tecnológico:** Comprende las actividades relacionadas con la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones al desarrollo de la gestión documental y la administración de archivos, de manera que se permita la articulación de los documentos electrónicos con los procesos y procedimientos administrativos.
- **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.

De acuerdo con lo anterior, el Archivo General de la Nación ha actualizado el Modelo de Gestión de Documentos y Administración de Archivos – MGDA, el cual es un esquema o marco de referencia para la implementación de la Política de Archivos y Gestión Documental de las entidades públicas y privadas que cumplen funciones públicas. Cuyo propósito es el de servir de referente para el desarrollo de la función archivística en las entidades y organizaciones del Estado colombiano. También, apoyará la generación y presentación de planes, programas, reportes e informes a las diferentes instancias competentes, para implementar acciones de evaluación, seguimiento y control, el cual se pone a disposición de las entidades en el siguiente enlace: [Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos – MGDA](#).

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

- ✓ Caja de herramientas https://www.archivogeneral.gov.co/caja_de_herramientas/
- ✓ Publicaciones <http://www.archivogeneral.gov.co/consulte/recursos/publicaciones>
- ✓ Infografías <http://www.archivogeneral.gov.co/infografias-agn>
- ✓ Revista <http://www.archivogeneral.gov.co/consulte/recursos/revista>
- ✓ OVAS <http://www.archivogeneral.gov.co/ovas>
- ✓ Observatorios <http://observatoriotic.archivogeneral.gov.co/> <http://observatoriosna.archivogeneral.gov.co/>
- ✓ Conceptos técnicos <http://observatoriotic.archivogeneral.gov.co/servicio-al-ciudadano/normatividad/facs-conceptos-tecnicos/>
- ✓ Cursos virtuales <http://e-learning.archivogeneral.gov.co/>
- ✓ Normativa <http://repositorio.archivogeneral.gov.co/repositorio/collections/browse/>
- ✓ Portafolio de servicios http://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/estructura_web/4_servicio_al_ciudadano/tr%c3%a1mite_s%20y%20servicios/portafolio_servicios_agn.pdf

Crterios 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 implementación se establecen cinco niveles de madurez que abarcan desde el nivel inicial hasta el nivel avanzado 2, que aportan a la mejora continua de cada producto relacionado con los componentes y subcomponentes del Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos, permitiendo cuantificar el cumplimiento de la normativa archivística de acuerdo con los criterios diferenciales de MIPG. (Ver anexo 4 – Criterios diferenciales para la Política Archivos y Gestión Documental)

5.4 Política de Gestión de la Información Estadística

Esta política busca que las Entidades de la rama ejecutiva del orden nacional y territorial generen y dispongan información estadística y fortalezcan sus registros administrativos de acuerdo con los lineamientos, normas y estándares estadísticos definidos por el líder de política. Garantizando una continua disponibilidad de información de calidad para la política pública y toma de decisiones basadas en evidencias, fomentando el dialogo 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, fiscal, administrativo y social que permita transparencia en las soluciones del estado.

La información estadística se constituye en un insumo para la política pública; en la medida que permite diagnosticar los problemas de la sociedad en los ámbitos sociodemográfico, económico y ambiental; y hacerle seguimiento a las acciones que se implementen para dar solución a las necesidades de la población. De igual manera, esta información es usada para evaluar la efectividad de las acciones del estado. Por su parte, el aprovechamiento de los registros administrativos contribuye a la

generación de información estadística para la toma de decisiones dada su fácil disponibilidad en las entidades y el bajo costo de utilización para la producción de estadísticas.

En este sentido, esta política resulta pertinente para las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional y territorial en razón a que son responsables de la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, por lo que es importante articular el direccionamiento estratégico de las entidades con la información estadística, bajo los lineamientos normas y estándares estadísticos definidos por el ente rector del Sistema Estadístico Nacional (SEN)²⁰.

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 2404 del 27 de diciembre de 2019, por el cual se reglamenta el artículo 155 de la Ley 1955 de 2019 y se modifica el Título 3 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1170 de 2015 Único del Sector Administrativo de Información Estadística.
- ✓ Resolución 1118 del 13 de octubre de 2020, Por la cual se expide la Norma Técnica de Calidad del Proceso Estadístico. Requisitos de calidad para la generación de estadísticas NTC PE 1000:2020.
- ✓ Resolución DANE 0560 del 14 de mayo de 2020. Por la cual se adoptan los Lineamientos para el proceso estadístico en el Sistema Estadístico Nacional, versión 2.
- ✓ Resolución DANE 2222 de 2018. Por la cual se establece el Marco Geoestadístico Nacional (MGN).

Ámbito de Aplicación

Orden Nacional

- ✓ Ministerios
- ✓ Departamentos Administrativos
- ✓ Superintendencias
- ✓ Unidades Administrativas especiales con y sin personería jurídica
- ✓ Empresas industriales y comerciales del Estado
- ✓ Empresas sociales del Estado
- ✓ Empresas de servicios públicos domiciliarios
- ✓ Establecimientos Públicos
- ✓ Sociedades de economía mixta
- ✓ Entidades públicas de naturaleza especial
- ✓ Servicios Postales Nacionales
- ✓ Entidades descentralizadas indirecta
- ✓ Institutos científicos y tecnológicos

Orden Territorial

- ✓ Gobernaciones y Alcaldías.
- ✓ Secretarías de Despacho de la Alcaldía Mayor de Bogotá.
- ✓ Departamentos administrativos de la Defensoría del Espacio Público y el Servicio Civil de Bogotá.
- ✓ Áreas Metropolitanas
- ✓ Establecimiento público (Instituto Distrital de Turismo - IDT)
- ✓ Unidad administrativa especial (UAESP - Bogotá)

Lineamientos generales para la implementación de la política

Para lo anterior, el líder de la presente política pone a disposición los instrumentos, herramientas, lineamientos y demás documentación de carácter técnico que sirven como referente para que las entidades los adopten o adapten de acuerdo con

²⁰ Conjunto articulado de componentes que garantizan la producción y la difusión de estadísticas oficiales a nivel nacional y territorial que requiere el país, de manera organizada y sistemática. Sus componentes son: las entidades y las organizaciones productoras de información estadística y responsables de registros administrativos; los usuarios; los procesos y los instrumentos técnicos (políticas, principios, fuentes de información e infraestructura tecnológica) y el talento humano necesario para su funcionamiento. (Decreto 2404 de 2019. Artículo 2.2.3.1.3)

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
-
- ✓ Planificación Estadística

Con la implementación de la planeación estadística se busca que las entidades puedan definir estrategias y acciones para mejorar la producción, accesibilidad y uso de la información estadística, así como fortalecer sus registros administrativos en el corto, el mediano y el largo plazo. Esto les permite contar con la información estadística necesaria para la formulación, el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas; así como la asignación de recursos públicos.

De igual manera, la información estadística contribuye al control político, fiscal, administrativo y social, por parte de los actores que hacen parte del ecosistema de datos²¹ (Entidades, Academia, organismos de control, corporaciones públicas, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía en general).

Con el mecanismo de Planeación Estadística, las entidades deben:

- Identificar actores del ecosistema de datos: las entidades identifican los actores en función de su rol como productores, usuarios de información estadística o productores/usuarios. De igual manera, identifican el rol que cumplen en la política pública (Organismos de control, Corporación pública, Organización de la sociedad civil, Entidad de la rama ejecutiva que lidera o implementa Política, Academia; otras entidades con las que se tiene flujos de información).
- Identificar la oferta y demanda de información estadística (Inventarios):
 - Identificar y caracterizar la información estadística generada por la entidad a partir de procesos estadísticos que satisfacen las necesidades de información estadística de los usuarios del ecosistema de datos. (Inventario de operaciones estadísticas)
 - Identificar y caracterizar los indicadores estratégicos generados por la entidad a partir de diversas fuentes (Bases de datos de registros administrativos, datos generados por otras operaciones estadísticas y fuentes alternativas²²) (Inventario de indicadores estratégicos) (Inventario de indicadores propios)
 - Identificar la oferta de indicadores generados por otras entidades y que se usan para la misionalidad de la entidad. (Inventario de indicadores de entidades del Sistema Estadístico)
 - Identificar y caracterizar el conjunto de registros administrativos que la entidad recoge y conserva, específicamente los que se asocian a los procesos misionales de la entidad. (Inventario de registros administrativos)

²¹ Conjunto de actores, productores y los subsistemas departamentales, municipal y de otras entidades territoriales y usuarios que presentan demandas y que deben asumir un rol activo en la producción de datos e interactuar en torno a los datos que se articulan para la producción, la accesibilidad y el uso de la información en un contexto institucional. (Sistema de conceptos estandarizados, DANE)

²² Fuentes alternativas: Conjunto de datos digitales diferentes a los recolectados a través de operaciones estadísticas tradicionales (censos, encuestas o registros administrativos) y que tienen potencial uso estadístico. Estos datos se obtienen de fuentes como: datos no tabulares, registros de teléfonos móviles, datos de sensores remotos o directos, transacciones, redes sociales, entre otro. (Sistema de conceptos estandarizados, DANE).

- Identificar y caracterizar las necesidades de información que requiere los actores del ecosistema de datos a cerca de datos, hechos o resultados estadísticos y la documentación que los soporta para la adecuada toma de decisiones en el cumplimiento de objetivos y compromisos. (Inventario de demanda)

La entidad consolida la oferta de información (Operaciones estadísticas, Indicadores y registros administrativos) y la demanda (Necesidades de información) en bases de datos, y las dispone para que los actores del ecosistema de datos puedan dar respuesta a los requerimientos de estadísticas establecidos en la normatividad; así como para la política pública; la adecuada asignación de recursos públicos y los ejercicios de control.

- Elaborar diagnósticos sobre la actividad estadística: las entidades desarrollan un análisis de la actividad estadística que incluya los siguientes aspectos:
 - El entorno institucional de la actividad estadística (Normatividad de la entidad, Existencia de grupos de trabajo, manual de funciones e instancias de articulación entre entidades).
 - Procesos y procedimientos que respaldan el desarrollo de la actividad estadística en el territorio.
 - Planes, Programas o proyectos de inversión con los que se financian las actividades de fortalecimiento estadístico.
 - Estado de los recursos tecnológicos, financieros y humanos.
 - Estado de la oferta y la demanda de información a partir de los inventarios.
 - Estado de la implementación de los lineamientos, normas y estándares estadísticos para operaciones, registros e indicadores a partir de los inventarios.
 - Satisfacción de usuarios de información estadística o indicadores en la página web de la entidad.
 - Identificar el problema central de la actividad de la actividad estadística, sus efectos y causas.
- Elaborar la parte estratégica: a partir del diagnóstico se definen los objetivos, estrategias y acciones que permitan fortalecer la producción, accesibilidad y uso de estadísticas. La parte estratégica debe articularse con el direccionamiento estratégico de las entidades mediante los instrumentos de planeación y los sistemas de gestión institucional. En este sentido, se incorporan a los planes estratégicos, planes de desarrollo o planes de acción de acuerdo con los lineamientos definidos en las políticas en la dimensión “Direccionamiento Estratégico y Planeación”. Por su parte, las entidades integran su actividad estadística al sistema de gestión, mediante la generación de procesos o procedimiento para la producción acceso y uso de información estadística.
- Seguimiento y evaluación: con la implementación de la parte estratégica, la entidad realiza el seguimiento a las actividades de fortalecimiento estadístico y evalúa los resultados y el impacto de las estrategias sobre el problema central, atendiendo a la dimensión “Evaluación de resultados” y “Control interno”.
- Mejora continua: Establecer acciones de mejora para la producción, acceso y uso de las estadísticas y la administración y la gestión de los registros administrativos, atendiendo a la dimensión “Direccionamiento Estratégico y Planeación”, “Evaluación de resultados” y “Control interno”.

Para el desarrollo de la política las entidades pueden iniciar con el mecanismo de Planeación Estadística, con el cual se pueden organizar las acciones de fortalecimiento de la capacidad estadística.

El DANE pone a disposición de las entidades las metodologías de planificación estadística con sus respectivos formularios. Estos son susceptibles a adaptaciones de cada Entidad, de acuerdo con a sus características institucionales.

- * [Metodología para el desarrollo de planes estadísticos](#)
 - [Anexo 1. Formulario de caracterización de demandas de información estadística](#)
 - [Anexo 2. Formulario de caracterización de indicadores disponibles](#)

- [Anexo 3. Formulario de caracterización de operaciones estadísticas](#)
- [Anexo 4. Formulario de caracterización de registros administrativos](#)
- [Anexo 5. Formulario satisfacción de usuarios de información estadística](#)

✓ Registros administrativos

Con la implementación del mecanismo fortalecimiento de los registros administrativos se busca que las entidades puedan mejorar la calidad, uso y aprovechamiento estadístico de los registros a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades; establecer e implementar un plan de fortalecimiento dirigido a mejorar su calidad e incrementar su uso y aprovechamiento estadístico.

Aunque su propósito no es estadístico, los registros son una fuente de información que minimiza los costos en la producción estadística y son un insumo que permite atender la creciente demanda de información, la cual cada vez se requiere con mayor desagregación y oportunidad. Con esto las entidades cuentan con una herramienta para controlar la gestión y mediante el aprovechamiento, generar información estadística que permita tomar decisiones basadas en evidencias. De acuerdo con las necesidades de las entidades, para implementar el fortalecimiento de registros administrativos, estas pueden:

- Realizar diagnósticos de los registros administrativos para el fortalecimiento y el aprovechamiento estadístico:
 - Identificar las necesidades de información y determinar si el registro administrativo suplente la necesidad de información.
 - Caracterizar del registro administrativo
 - Identificación de las características técnicas del registro
 - Revisión de la consistencia de la base de datos
 - Formular de un plan de fortalecimiento del registro administrativo
 - Definición y seguimiento del plan de mejoramiento atendiendo lo establecido en las dimensiones “Control interno”.
 -
- Diseñar registros administrativos para que sean aprovechados en la producción de estadísticas o indicadores.
- Anonimizar las bases de datos de registros administrativos y operaciones estadísticas para promover el acceso y el aprovechamiento estadístico de la información, respetando la confidencialidad de la información.

El diagnóstico y diseño de registros administrativos; así como la anonimización de las bases de datos, hacen parte de las acciones definidas en el mecanismo de Planeación Estadística. En este sentido, las entidades priorizan los registros que van a ser parte de un diagnóstico a partir del inventario de registros. El diseño se deriva del inventario de demanda. Por su parte, se priorizan los registros que se van a documentar mediante el metadato del registro y diccionario de base de datos.

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:

- * [Metodología de Diagnóstico de los Registros Administrativos para su aprovechamiento estadístico](#)
 - [Formulario de características técnicas](#)
 - [Ficha de revisión de calidad de la base de datos](#)
 - [Plan de trabajo diagnóstico de registros](#)
 - [Formato para el listado de evidencias del registro](#)
 - [Ficha resumen del diagnóstico del registro administrativo](#)
 - [Modelo de diccionario de datos](#)

- * [Guía de metadatos de registros administrativos](#)
- * [Guía para la anonimización de bases de datos en el Sistema Estadístico Nacional](#)
- * [Caso práctico guía para la anonimización de bases de datos en el Sistema Estadístico Nacional](#)

✓ 1.4.3 Calidad Estadística

Con la implementación del mecanismo de Calidad Estadística las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional y territorial, los usuarios especializados y demás partes interesadas pueden contar con información relevante, accesible, precisa, oportuna y comparable; para la toma de decisiones basada en evidencia; Así como el control social, político, administrativo y fiscal.

De igual manera promueve la credibilidad, confiabilidad y transparencia en la producción de información estadística, a través de la implementación de los lineamientos del proceso estadístico, la Norma Técnica de Calidad NTCPE:1000:2020 y los estándares estadísticos.

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

- Implementar los lineamientos para el proceso estadístico establecidos por el líder de la política (Norma Técnica de la Calidad para la Producción de Estadísticas y Lineamiento del Proceso Estadístico).
- Documentar las características de los indicadores estratégicos, las operaciones estadísticas y los registros administrativos. Para operaciones estadísticas, la documentación mínima es: Plan General, Documento Metodológico y la Ficha Técnica; así como los documentos tipo evidencia de las operaciones (la documentación debe estar articulada a los procesos y procedimientos de la entidad). La documentación de indicadores atiende a los lineamientos definidos por las políticas de la dimensión “Direccionamiento Estratégico y Planeación” y “Evaluación de Resultados”
- Disponer al público la documentación de información estadística, indicadores y registros administrativos en su página web.
- Realizar auditorías con base en la norma técnica de calidad de proceso estadístico.
- Utilizar clasificaciones y conceptos estandarizados en sus operaciones estadísticas y registros administrativos.
- Consultar a los grupos de valor, organismos de control, organizaciones de la sociedad civil, corporaciones públicas, entre otros, sobre la satisfacción de los agregados estadísticos, o indicadores que produce y la documentación que permite interpretarlos y usarlos.
- Implementar acciones de mejora continua en los procesos de producción de información estadística y registros administrativos.
- Implementar las recomendaciones para la difusión y el acceso de la información estadística y registros administrativos.
- Implementar de las recomendaciones que favorecen mayores niveles de desagregación en la producción estadística, utilizando las características diferenciales de cada caso.

Mediante el mecanismo de Planeación Estadística las entidades podrán identificar el nivel de implementación de los lineamientos del proceso estadístico; la implementación de clasificaciones y conceptos; y documentación de Registros Administrativos, Operaciones Estadísticas e Indicadores a partir de los inventarios de oferta de información.

La entidad puede generar procesos o procedimientos que sustenten la documentación y la difusión de Operaciones Estadísticas, Registros Administrativos e indicadores estratégicos en el marco del Sistema Integrado de Gestión Institucional. Para Operaciones Estadísticas las entidades podrán priorizar, de los inventarios de oferta, la revisión de los requisitos de la Norma Técnica de Calidad del Proceso Estadístico NTCPE:1000:2020.

Para la mejora continua, la entidad debe considerar los resultados de los seguimientos, las revisiones y las evaluaciones de las operaciones estadísticas y se desarrolla atendiendo los lineamientos de las políticas asociadas a la dimensión “Evaluación de resultados” y “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:

- * [Lineamientos para el Proceso Estadístico en el Sistema Estadístico Nacional, versión 2.](#)
- * [Norma Técnica de la Calidad del Proceso Estadístico NTCPE:1000 2020](#)
- * [Guía para la elaboración del documento metodológico de operaciones estadísticas.](#)
- * [Guía para la elaboración del plan general de las operaciones estadísticas](#)
- * [Guía para la elaboración de la ficha metodológica de las operaciones estadísticas](#)
- * [Guía para la elaboración de un plan de recolección](#)
- * [Guía para documentar el diccionario de datos](#)
- * [Guía para la elaboración de informes finales de las operaciones estadísticas](#)
- * [Guía para la definición y la aplicación de pruebas en las operaciones estadísticas](#)
- * [Guía para realizar intercambios de información](#)
- * [Guía para la inclusión del enfoque diferencial e interseccional en la producción estadística](#)
- * [Recomendaciones para la difusión y el acceso de información estadística](#)
- * [Guía para la implementación de los estándares Data Documentation initiative \(DDI\) y Dublin Core \(DC\)](#)
- * [Manual del Marco Geoestadístico Nacional \[Versión N°2\]](#)
- * [Conceptos estandarizados](#)
- * [Clasificaciones estadísticas](#)

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. (Ver Anexo 5).

5.5 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 de 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)²³ 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.

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 de MIPG busca que las entidades:

²³ 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.

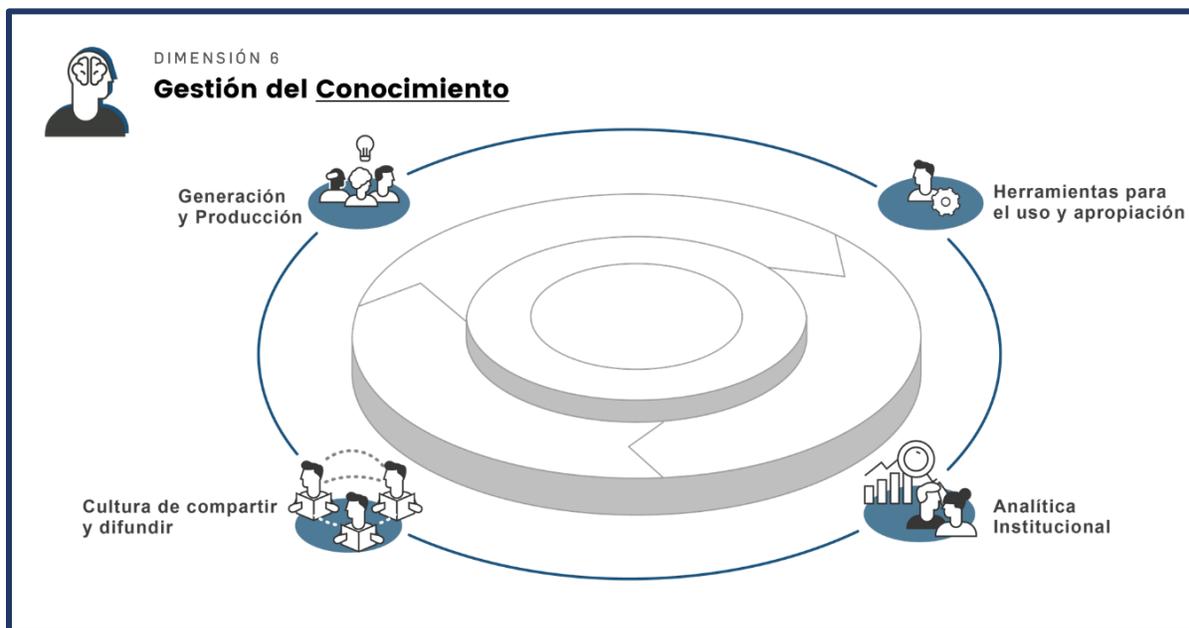
- ✓ Consoliden el aprendizaje adaptativo, mejorando los escenarios de análisis y retroalimentación para ayudar a resolver problemas de forma rápida.
- ✓ Mitiguen la fuga de conocimiento.
- ✓ Construyan espacios y procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación que fortalezcan la atención 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 de 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”.

Gráfico 15. Sexta Dimensión: Gestión del Conocimiento



Fuente: Función Pública, 2017

6.2 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.

- ✓ 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. Análítica 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 de MIPG: Direccionamiento 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 de 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 de 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](#) y el documento [Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación – Versión 1](#)

Lineamientos generales para la implementación

En el Anexo 6 se detallan los elementos a tener en cuenta para implementar la política Gestión del conocimiento y la innovación, con criterio diferencial.

6.3 Atributos de calidad a tener en cuenta en la dimensión

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

- ✓ Gestión documental y recopilación de información de los productos generados por todo tipo de fuente.
- ✓ Memoria institucional recopilada y disponible para consulta y análisis.
- ✓ 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 Interno²⁴, 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 integralmente; por lo tanto, 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).

Para MIPG es importante incorporar la política de control interno transversal a todas las actividades, procesos, procedimientos, políticas asociadas a la gestión, de manera tal que, a través de sus componentes, sea posible valorar la efectividad de la estructura de control interno.

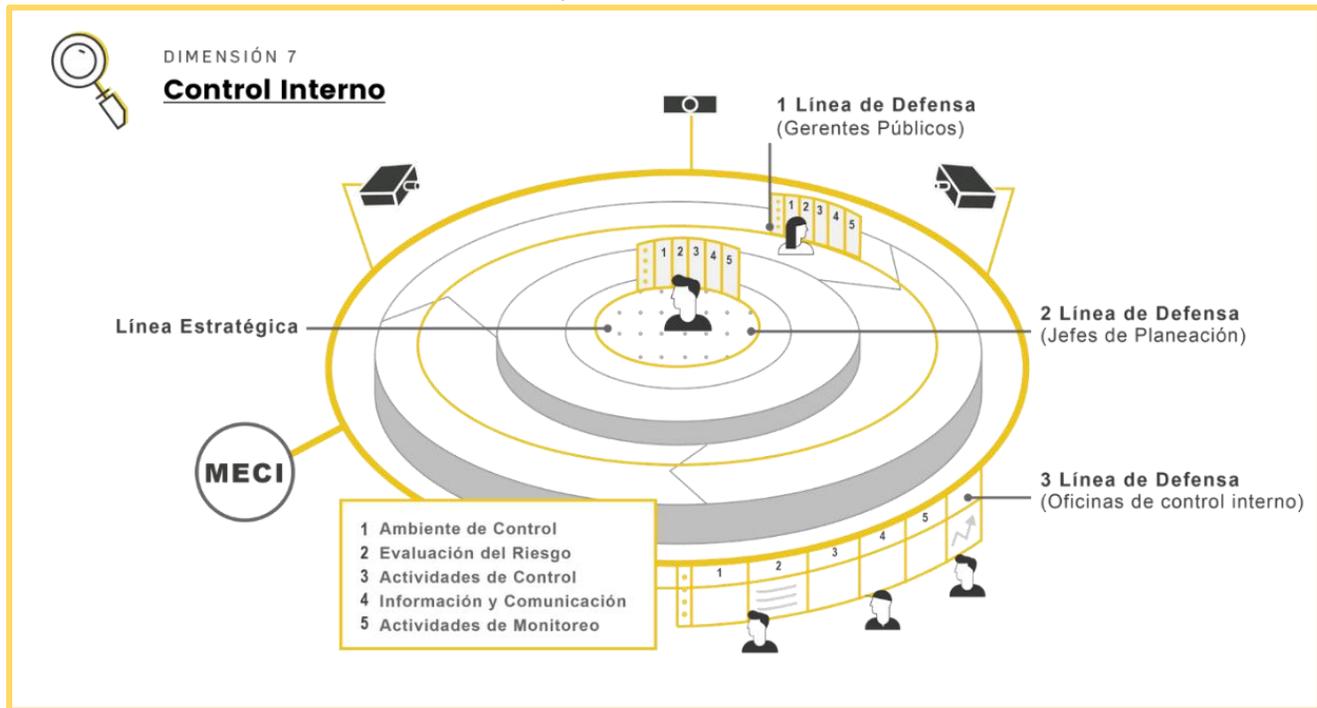
El desarrollo de esta dimensión impacta las demás dimensiones de MIPG y tiene en cuenta los lineamientos de la política de:

- Control Interno

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

²⁴ 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 16. 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, una estructura de control basada en el esquema de COSO/INTOSAI, compuesta por cinco componentes, descrito en la gráfica 17.
- El segundo, un esquema de responsabilidades integrada por cuatro líneas de defensa, el cual se configura a partir de la adaptación del Modelo de las Tres Líneas de Defensa, documento de posición del Instituto de Auditores -IIA Global en su versión 2013, el cual ha sido recientemente actualizado, donde se optimiza su estructura al “centrarse en la contribución de la gestión de riesgos a la obtención de objetivos y la creación de valor, así como en cuestiones de “defensa” y protección del valor” (Instituto de Auditores Internos IIA GLOBAL, Fundación Latinoamericana de Auditores Internos - FLAI. El modelo de las tres líneas del IIA 2020. p.1), este documento determina que no solamente se protege el valor de la organización, mediante la mejora institucional para el logro de los objetivos y metas, sino que también se debe propender por incrementar dicho valor, que para el ámbito de lo público debe traducirse en la mejora en la prestación de servicios a los usuarios, la efectiva protección de los recursos y por ende el impacto en relación con el bienestar y generación de valor público.

Bajo este marco metodológico en materia de control interno, 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 18.

Marco Normativo

- ✓ Constitución Política, artículos 209 y 269
- ✓ 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.

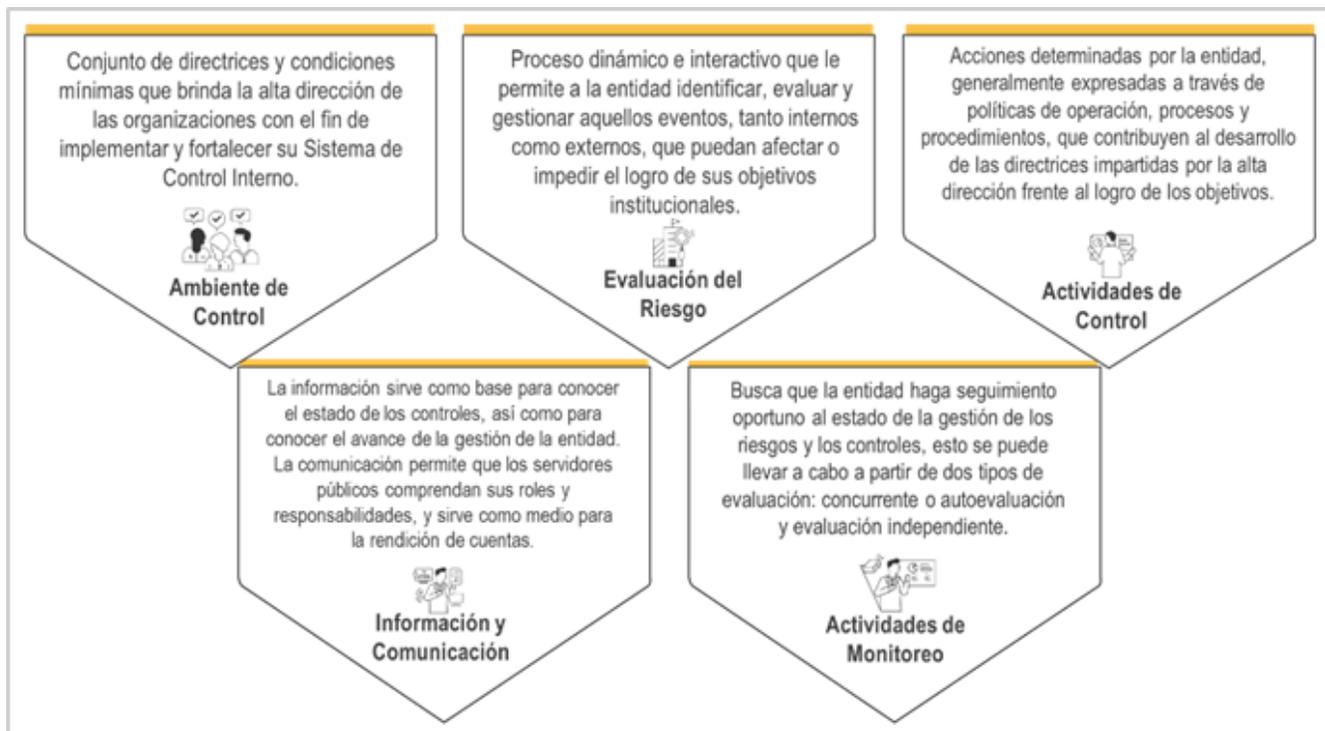
Lineamientos generales para la implementación

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 los componentes de control y las líneas de defensa; para ello, podrán desarrollar las siguientes actividades:

- ✓ Componentes del Modelo Estándar de Control Interno MECI

Gráfico 17. Componentes de la estructura del MECI



Fuente: adaptación MECI 2014 y COSO INTOSAI.

En cuanto a la estructura del Modelo Estándar de Control Interno MECI, se fundamenta en cinco componentes, a saber: (i) ambiente de control, (ii) Evaluación del riesgo, (iii) actividades de control, (iv) información y comunicación y (v) actividades de monitoreo, los cuales se detallan a continuación:

El propósito para cada uno de los componentes se despliega de la siguiente forma:

1. Ambiente de Control: este componente busca asegurar un ambiente de control que le permita a la entidad disponer de las condiciones mínimas para el ejercicio del control interno. Requiere del compromiso, el liderazgo y los lineamientos de la alta dirección y del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

2. Evaluación del riesgo: su propósito es identificar, evaluar y gestionar eventos potenciales, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.

3. Actividades de control: su propósito es permitir el control de los riesgos identificados y como mecanismo para apalancar el logro de los objetivos y forma parte integral de los procesos.

4. Información y comunicación: tiene como propósito utilizar la información de manera adecuada y comunicarla por los medios y en los tiempos oportunos. Para su desarrollo se deben diseñar políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos dentro y en el entorno de cada entidad, 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 y grupos de interés.

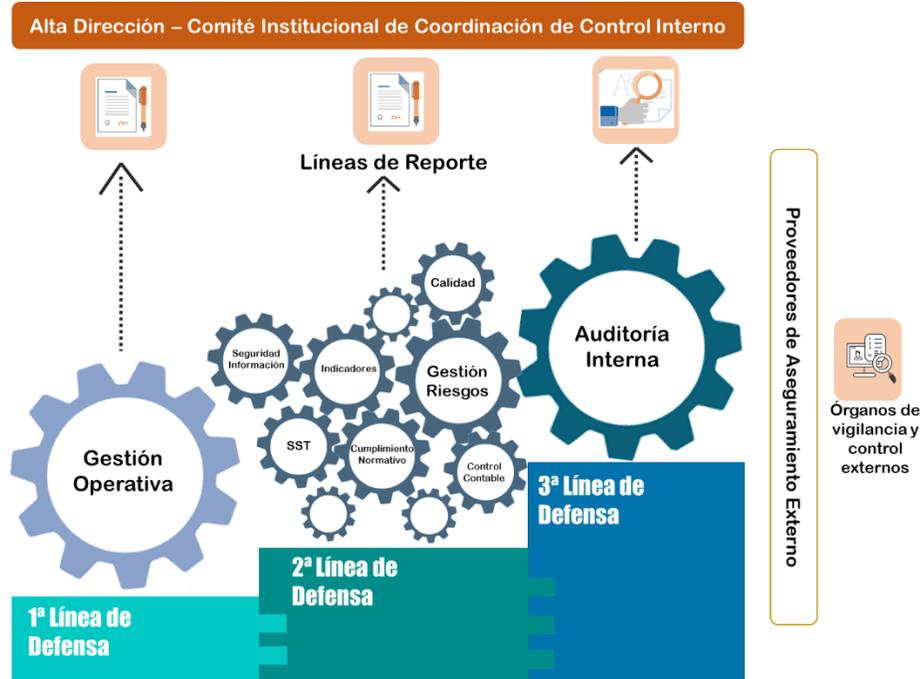
5. Actividades de monitoreo: su propósito es desarrollar las actividades de supervisión continua (controles permanentes) en el día a día de las actividades, así como evaluaciones periódicas (autoevaluación, auditorías) que permiten valorar: (i) la efectividad del control interno de la entidad pública; (ii) la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; (iii) el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos; (iv) los resultados de la gestión, con el propósito de detectar desviaciones, establecer tendencias, y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la entidad pública.

- ✓ Implementación de las líneas de defensa

La anterior estructura definida para el MECI está acompañada de un esquema de asignación de responsabilidades y roles para la gestión del riesgo y el control, el cual se distribuye en diversos servidores de la entidad, no siendo ésta una tarea exclusiva de las oficinas de control interno.

A continuación, se muestra gráficamente su funcionamiento y articulación:

Gráfico 18. Las Líneas de Defensa en el Modelo Estándar de Control Interno



Fuente: Adaptado del Instituto Auditores Internos (IIA) Global, Visión 2020 Desafíos de Auditoría Interna en el horizonte 2020 por la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2021

Teniendo en cuenta el gráfico 18 se plantea una articulación entre las diferentes líneas, en el entendido que se trata de una evaluación integral del Sistema de Control Interno. Se tiene entonces para cada una la siguiente descripción:

- ✓ **Línea estratégica de defensa:** está conformada por la Alta Dirección y el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. La responsabilidad de esta línea de defensa se centra en la emisión, revisión, validación y supervisión del cumplimiento de políticas en materia de control interno, gestión del riesgo, seguimientos a la gestión y auditoría interna para toda 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 de defensa les corresponde a los servidores en sus diferentes niveles, quienes aplican las medidas de control interno en las operaciones del día a día de la entidad. Se debe precisar que cuando se trate de servidores que ostenten un cargo de responsabilidad (jefe) dentro de la estructura organizacional, se denominan controles

de gerencia operativa, ya que son aplicados por líderes o responsables de proceso. Esta línea se encarga del mantenimiento efectivo de controles internos, por consiguiente, identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos.

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 de defensa está conformada por servidores que ocupan cargos del nivel directivo o asesor (media o alta gerencia), quienes realizan labores de supervisión sobre temas transversales para la entidad y rinden cuentas ante la Alta Dirección.

Aquí se incluyen a los jefes de planeación, o quienes hagan sus veces; coordinadores de equipos de trabajo, coordinadores de sistemas de gestión, gerentes de riesgos (donde existan), líderes o coordinadores de contratación, financiera y de TIC, entre otros que se deberán definir acorde con la complejidad y misionalidad de cada organización. Esto le permite a la entidad hacer un seguimiento o autoevaluación permanente de la gestión, de manera que pueda orientar y generar alertas a las personas que hacen parte de la 1ª línea de defensa, así como a la Alta Dirección (Línea Estratégica).

Esta línea se asegura de que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª línea de defensa sean apropiados y funcionen correctamente, además, se encarga de supervisar la eficacia e implementación de las prácticas de gestión de riesgo, ejercicio que implicará la implementación de actividades de control específicas que permitan adelantar estos procesos de seguimiento y verificación con un enfoque basado en riesgos.

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

- ✓ Pertenecer 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 de defensa está conformada por la Oficina de Control Interno, quienes evalúan de manera independiente y objetiva los controles de 2ª línea de defensa para asegurar su efectividad y cobertura; así mismo, evalúa los controles de 1ª línea de defensa que no se encuentren cubiertos -y los que inadecuadamente son cubiertos por la 2ª línea de defensa.

✓

La interacción entre la 2ª línea de defensa (proveedores internos de aseguramiento) y la 3ª línea de defensa y estas con los proveedores externos de aseguramiento (organismos de control y otras instancias de supervisión o vigilancia) serán representadas en una matriz de doble entrada denominada mapa de aseguramiento²⁵, herramienta considerada por el Instituto de Auditores como adecuada e idónea para coordinar las diferentes actividades de aseguramiento, visualizar el esfuerzo en común y mitigar los riesgos de una manera mucho más integral.

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 se garantiza el cumplimiento efectivo de los objetivos.
- 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.
- Informar los hallazgos y proporcionar recomendaciones de forma independiente.

De forma general para el esquema de líneas, se debe aclarar que un actor puede hacer parte de varias líneas dependiendo del rol que asuma, ejemplo de ello es la Oficina Asesora de Planeación, que, por pertenecer al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, hace parte de la línea estratégica. Además, lidera el proceso de planeación, en tanto es primera línea de defensa, y también debe asesorar y cumplir labores de aseguramiento; razón por la cual, también es segunda línea de defensa. De forma análoga se puede presentar este análisis para jefes o coordinadores de áreas como atención al usuario, TIC, contratación, financiera, así como otras que se identifiquen en este nivel, acorde con la complejidad y necesidades de cada entidad.

Armonizando los componentes del MECI y el esquema de líneas de defensa se tiene que, la Línea Estratégica debe definir lineamientos claros frente a la estructura de control, por lo que específicamente a través del componente Ambiente de Control debe generar los espacios para el análisis y seguimiento de los temas relacionados con el Talento Humano, la Integridad y la Planeación Estratégica, claves para que se cuente con un ambiente propicio o favorable al control. De igual forma, a través de los demás componentes, podrá tomar decisiones basados en hechos y datos, ya que los miembros de 2ª línea que se identifiquen aportarán información a tiempo, con evaluaciones en términos de control y riesgos, lo que facilitará tomar acciones que eviten situaciones no deseadas en la entidad, con lo cual se materializa el enfoque preventivo, elemento fundamental en la búsqueda de contar con Sistemas de Control Interno efectivo en cada una de las entidades públicas del Estado Colombiano.

²⁵ El mapa de aseguramiento se propone como herramienta para visualizar las instancias de 2ª línea en cada entidad, donde se definen actividades de control (verificación y con enfoque en riesgos) específicas que permitirán a la Línea Estratégica contar con información clave para la toma de decisiones con un enfoque preventivo. Acciones que se articulan y complementan con la 3ª línea de defensa (Oficina de Control Interno).

En tal sentido, la 2ª Línea de Defensa lleva a cabo autoevaluación permanente de las actividades llevadas a cabo por la 1ª línea de defensa, por lo que su objetivo principal es asegurar que la primera línea está diseñada y opera de manera efectiva, es decir, que las funciones de la segunda línea de defensa informan a la Alta Dirección y/o son parte de la Alta Dirección y generan información clave para la toma de decisiones en tiempos diferenciados respecto de los seguimientos y evaluaciones de la tercera línea de defensa.

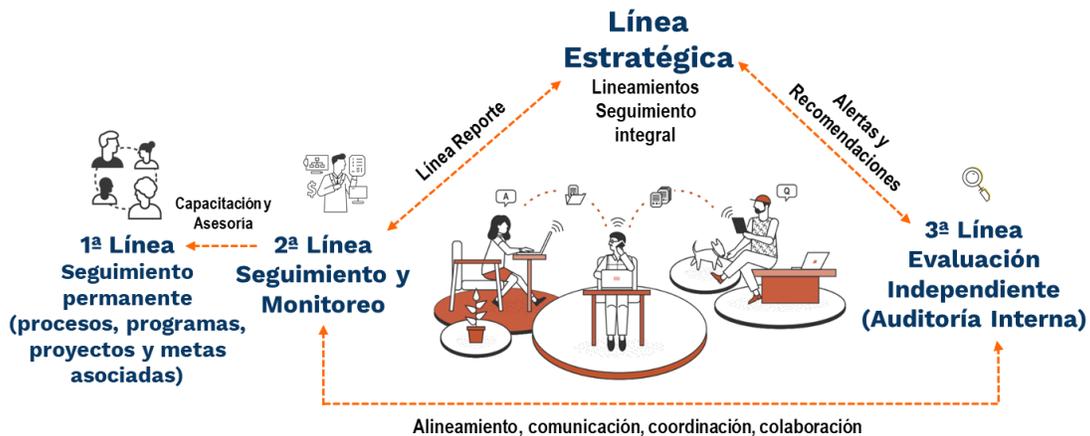
Por último, la 3ª línea de defensa la conforma la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces en la entidad, quien lleva a cabo una evaluación independiente de la gestión, de forma coordinada con la 2ª Línea de Defensa.

Los anteriores lineamientos se fundamentan en aspectos clave que el Instituto de Auditores en su documento de actualización del esquema de las tres líneas plantea así:

- ✓ El modelo de las tres líneas es más efectivo cuando se adapta para ajustarse a los objetivos y circunstancias de la organización. La forma en que se estructura una organización y la forma en que se asignan los roles son cuestiones que deben determinar la dirección y el órgano de gobierno.
- ✓ El órgano de gobierno, la dirección y la auditoría interna tienen distintas responsabilidades, pero todas las actividades deben estar alineadas con los objetivos de la organización. La base para lograr una coherencia exitosa es la coordinación, colaboración y comunicación regulares y eficaces.
- ✓ Los roles de segunda línea pueden incluir monitoreo, asesoramiento, orientación, pruebas, análisis e informes sobre asuntos relacionados con la gestión del riesgo. En la medida en que estos representan un apoyo y cuestionamiento para quienes desempeñan roles de primera línea y son parte integrante de las decisiones y acciones de la dirección.
- ✓ La independencia no implica aislamiento. Debe haber una interacción regular entre la auditoría interna y la dirección para garantizar que la labor de la auditoría interna sea pertinente y esté en consonancia con las necesidades estratégicas y operacionales de la organización.
- ✓ Se necesita colaboración y comunicación entre los roles de primera y segunda línea de la dirección y la auditoría interna para garantizar que no haya duplicaciones, superposiciones ni brechas innecesarias.
- ✓ Todos los roles que trabajan juntos contribuyen colectivamente a la creación y protección del valor cuando están alineadas entre sí y con los intereses prioritarios de las partes interesadas. (Instituto de Auditores Internos IIA GLOBAL, Fundación Latinoamericana de Auditores Internos -FLAI. El modelo de las tres líneas del IIA 2020. p.7 a la 10).

La interacción entre las líneas que conforman el Esquema de Líneas de Defensa, como eje articulador entre la Dimensión 7 y las demás dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG se visualiza en el gráfico 19.

Gráfico 19. Interacción de las Líneas de Defensa en el Modelo Estándar de Control Interno



Fuente: Elaboración Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública, 2021

✓ 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.

Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	línea de defensa Responsable	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
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 y gestión de conflicto de intereses. • 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)	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

Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	línea de defensa Responsable	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
	Operativos; iii) Legales y Presupuestales; iv) De Información Financiera y no Financiera.		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). • 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	Identificación y análisis de cambios significativos (Evalúa los cambios en el entorno externo; Evalúa cambios en la alta dirección)		
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 gestión por procesos en el marco de MIPG – Versión 1](#), 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. • 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. ● 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

Como ya se señaló previamente, 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 las Metas estratégicas, 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.

Evaluaciones Continuas

- 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

Evaluaciones Independientes

- 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”²⁶.
- La auditoría es una herramienta de retroalimentación 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 4](#)

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:

Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	Línea de Defensa Responsable	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
Gestión con Valores para Resultados y Evaluación de Resultados	Evaluaciones continuas y/o separadas (autoevaluación, auditorías) para determinar si los componentes del SCI están presentes y funcionando.	Segunda y Tercera Línea de Defensa	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la gestión del riesgo de la entidad de forma integral, con énfasis en: <ul style="list-style-type: none"> • 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

²⁶ 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
			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 style="text-align: center;">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

Criterios 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.

7.2 Autodiagnóstico para la Política de Control Interno

En el caso de la Política de Control Interno se cuenta con una herramienta que permite que cada entidad evalúe semestralmente su Sistema de Control Interno de manera integral y permitirle al jefe de control interno o quien haga sus veces llevar a cabo el informe de evaluación independiente sobre el mismo para su publicación cada seis (6) meses, en el sitio web de la entidad, en cumplimiento en el artículo 156 del Decreto 2106 de 2019.

Este formato cumple los propósitos de las herramientas de autodiagnóstico de las otras políticas de MIPG, ya que tiene como objetivo adelantar un análisis articulado frente al desarrollo de dichas políticas y su efectividad en relación con la estructura de control, éste último aspecto esencial para garantizar el buen manejo de los recursos, que las metas y objetivos se cumplan y se mejore la prestación del servicio a los usuarios, ejes fundamentales para la generación de valor público.

El Formato le permite a las entidades hacer un análisis del estado de los cinco componentes del Modelo Estándar de Control Interno MECI, con el fin de identificar si el Sistema de Control Interno de la entidad se encuentra PRESENTE y FUNCIONANDO, y a partir de este análisis, de manera automática y en forma priorizada, definir puntos de mejora para cada componente y su articulación con las Dimensiones de MIPG.

Identifica, para cada requerimiento de cada componente los ítems de menor desarrollo (baja calificación) hasta aquellas con mejor calificación.

Como herramienta de autodiagnóstico este formato podrá ser utilizado en el momento en que cada entidad lo considere pertinente, sin implicar esto reporte alguno tanto a Función Pública como a otras instancias del gobierno o de organismos de control.

Frente a esta herramienta es recomendable que se aplique paralelamente o en conjunto con las demás herramientas definidas para las políticas del modelo, a fin de encontrar temas comunes en los planes de acción y establecer a partir de la implementación de las 6 dimensiones de MIPG su efectividad en términos del control y la gestión del riesgo.

✳️ Consulte las herramientas de autodiagnóstico de la Política de Control Interno en los enlaces que se encuentran a continuación:

- ✓ Herramienta de autodiagnóstico para entidades pequeñas:
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/36216034/Formato-informe-semestral-entidades-pequenas-final.xlsx/f6f642ef-8c83-329c-96d3-72ef367018b4?t=1588188238263>
- ✓ Herramienta de autodiagnóstico general:
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/36216034/Formato-informe-sci-parametrizado-final.rar/a03f3d25-bb51-20c8-1eee-dff7a4c1c07c?t=1588201893877>
- ✓ Instructivo herramienta de autodiagnóstico:
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/36216034/Instructivo-formato-informe-semestral.pdf/b46dd900-4e77-ab44-be86-43f6e36108fc?t=1588202023074>

7.3 Atributos de calidad a tener en cuenta en la dimensión

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

- ✓ Estándares de conducta y de integridad que direccionan el quehacer institucional
- ✓ Niveles de autoridad y responsabilidad apropiadas que facilitan la consecución de los objetivos institucionales
- ✓ Monitorear el entorno institucional que permite la identificación de los riesgos y sus posibles causas.
- ✓ Riesgos identificados y gestionados que permiten asegurar el cumplimiento de los objetivos
- ✓ Actividades de control establecidas que permiten mitigación de los riesgos a niveles aceptables
- ✓ Información comunicada a nivel interno y externo que facilita la gestión de la entidad
- ✓ Auditoría interna que genera valor agregado a la entidad
- ✓ Auditoría interna que asegura la calidad de su proceso auditor

Anexos Manual operativo MIPG

- Anexo 1. [Criterios diferenciales para la política de Gestión del Talento Humano](#)
- Anexo 2. [Criterios diferenciales para la política de Racionalización de Trámites](#)
- Anexo 3. [Criterios diferenciales para la política de Participación Ciudadana en la Gestión](#)
- Anexo 4. [Criterios diferenciales para la política de Archivo y Gestión Documental](#)
- Anexo 5. [Niveles de Implementación de la política de Gestión de la Información Estadística](#)
- Anexo 6. [Criterios diferenciales para la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación](#)
- 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 Administrativo Nacional de Estadística DANE (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de www.dane.gov.co

____ (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de www.dane.gov.co

____ (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de www.dane.gov.co

____ (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de www.dane.gov.co

____ (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de www.dane.gov.co

____ (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de www.dane.gov.co

____ (2018). Geoportal. Codificación de la División Político administrativa de Colombia (Divipola). Recuperado el 17 de Enero de 2017 de www.dane.gov.co

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.
- IIA, I. G. (2020) - Fundación Latinoamericana de Auditores Internos -FLAI. El modelo de las tres líneas del IIA 2020. Bogotá.
- 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.gobiernoonline.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.gobiernoonline.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/gesconpescal.htm>.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1995). The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review*, num. 68, pp. 79-91.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2008). Desarrollo de Capacidades. Nota de Práctica. Disponible en: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/SP_Nota%20de%20Practica_Desarrollo%20de%20Capacidades.pdf. Revisado el 9 de junio de 2016.
- _____. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Recuperado de: http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf
- Quinn, J., Anderson, P. y Finkelstein, S. (2003). *La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores*. Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Ramió, C. (1999). Teoría de la Organización y Administración Pública. *Universitat Pompeu Fabra*. Madrid. Disponible en: <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf>
- _____. (2014). *Management* avanzado (pero fácil y breve) para directivos públicos. GIGAPP Estudios/*Working Papers* Programa de Doctorado en Gobierno y Administración y Pública. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset ISSN: 2174-9515.

- Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A., Astudillo, M. y Estrada, S., (2015). Documento de recomendaciones. Para servir mejor al país: ¿cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas? En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. No. 18. Marzo 2015. Bogotá, D. C.: DAFP, ESAP, Colciencias. <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/gestiontalentohumano>
- Sanabria, P., Compilador, (2016). De la recomendación a la acción: ¿cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano? En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. Función Pública, ESAP, Colciencias. <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/gestiontalentohumano>
- Sanguinetti, P., Brassiolo, P., Ortega, D., Álvarez, F., Quintero, L., Berniell, L., Maris, L. (2015). RED 2015: Un Estado más efectivo. Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas. Bogotá: CAF. Recuperado de: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/755>
- Secretariado PEFA. (2016). Marco de referencia para la evaluación de la gestión de las finanzas públicas. Disponible en: https://pefa.org/sites/default/files/PEFA%20Framework_Spanish.pdf. Revisado el 7 de julio de 2016.
- Seppala, E. (2016). Las tres cosas que más motivan a los empleados (de verdad). *Harvard Business Review*, 26 de mayo de 2016. Recuperado de: <http://hbr.es/gesti%C3%B3n-de-personas/46/las-tres-cosas-que-m%C3%A1s-motivan-los-empleados-de-verdad>
- Spiegler, I. (2000) "Knowledge Management: A New Idea Or a Recycled Concept?," *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 3, Article 14. <http://aisel.aisnet.org/cais/vol3/iss1/14>
- Strazza, L. (2014). Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Colombia. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Stewart, T.A. (1997). *"Intellectual capital. The new wealth of organizations"*. Nicolas Brealey. Publishing. London.
- The Global Economy. (2016). Ranking de países con datos de fuentes oficiales. Banco Mundial (govindicators.com). Recuperado de: http://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/
- Villoira, M. & Izquierdo, A. (2016) *Ética Pública y Buen Gobierno. Regenerando la Democracia y luchando contra la corrupción desde el servicio público*. Madrid, España: Tecnos.
- Wills, L. & Pérez-Linán, A. (2005) La evolución de los regímenes políticos y el sistema electoral en Latinoamérica, 1903-2004. *Revista Colección* 16, 47-82.
- UNESCO. (2015). *Replantear la educación ¿hacia un bien común mundial?* Francia.

Conoce más detalles del



En:

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