



Girardota para todos

**MANUAL OPERATIVO**

**MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG**

**MUNICIPIO DE GIRARDOTA  
2020**

**Versión 01**

### TABLA DE CONTENIDO

Presentación	Pág.
I. GENERALIDADES DE MIPG	6
1. Contexto normativo	6
2. Qué es MIPG	6
3. Cómo funciona MIPG	7
3.1 Institucionalidad	8
3.2 Operación	9
3.3 Medición	
4. Campo de Aplicación de MIPG	10
5. Criterios diferenciales para la implementación de MIPG en el territorio	10
II. ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MIPG	11
1. Etapa de adecuación de la Institucionalidad	11
1.1 Entidades Nacionales	11
1.2 Entidades Territoriales	11
2. Etapa de Implementación de las Políticas y Operación del Modelo	12
3. Etapa de Medición del Desempeño Institucional	12
4. Etapa de Autodiagnóstico	13
5. Adecuaciones y ajustes para la completa implementación de MIPG	13
III. DIMENSIONES OPERATIVAS DE MIPG	13
1. 1ª Dimensión: Talento Humano	15
1.1 Alcance de la Dimensión	16
1.2 Aspectos mínimos para la implementación de las políticas	16
1.2.1 Política de Gestión Estratégica del Talento Humano	17
1.2.2 Política de Integridad	18
2. 2ª Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación	22
2.1 Alcance de esta Dimensión	22
2.2 Aspectos mínimos para la implementación	23
2.2.1 Política de Planeación institucional	24
2.2.2 Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	29
3. 3ª Dimensión: Gestión con valores para resultados	31
3.1 Alcance de esta Dimensión	32
3.2 Aspectos mínimos para la Implementación	33
3.2.1 De la ventanilla hacia adentro	33
3.2.1.1 Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	35
3.2.1.2 Política Gobierno Digital	35
3.2.1.3 Política de Seguridad Digital	38
3.2.1.4 Política de Defensa Jurídica	39
3.2.1.5 Política de Mejora normativa	50
3.2.2 Relación Estado Ciudadano	51
3.2.2.1 Política de Servicio al Ciudadano	55

3.2.2.2 Política de Racionalización de Trámites	55
3.2.2.3 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública	56
3.2.3 Otros aspectos a tener en cuenta en la gestión de las entidades	60
3.2.3.1 Alianzas estratégicas	60
3.2.3.2 Trabajo por proyectos	61
3.2.3.3 Gestión ambiental para el buen uso de los recursos públicos	62
3.3 Atributos de calidad para la Dimensión	63
4. 4ª Dimensión: Evaluación de Resultados	64
4.1 Alcance de la Dimensión	64
4.2 Aspectos mínimos para la implementación de la política	65
4.2.1. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	66
4.2.2. Evaluación de indicadores y metas de gobierno de entidades Nacionales	67
4.2.3 Evaluación y seguimiento a los planes de desarrollo territorial PDT	67
5. 5ª Dimensión: Información y Comunicación	68
5.1 Alcance de la Dimensión	69
5.2 Aspectos mínimos para la implementación de la política	69
5.2.1 Recomendaciones para una adecuada gestión de la información y comunicación	69
5.2.2 Política Gestión Documental (Política de Archivos y Gestión Documental)	71
5.2.3 Política de transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	73
5.2.4 Política de Gestión de la Información Estadística	80
5.3 Atributos de calidad a tener en cuenta en la Dimensión	83
6. 6ª Dimensión: Gestión del Conocimiento y la Innovación	92
6.1 Alcance de esta Dimensión	92
6.2 Aspectos mínimos para la Implementación	92
6.3 Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación	93
7. 7ª Dimensión: Control Interno	94
7.1 Alcance de esta Dimensión	94
7.2 Aspectos mínimos para la implementación de la política	94
1º Componente MECI Asegurar un ambiente de Control	98
2º Componente MECI Asegurar la gestión del riesgo en la entidad	100
3º Componente MECI Diseñar y llevar a cabo las actividades de control del riesgo en la entidad	101
4º Componente MECI Efectuar el control a la información y la comunicación organizacional	102
5º Componente MECI Implementar las actividades de monitoreo y supervisión continua en la entidad	103

### Cuadro 1. Dimensiones MIPG y Dependencias Responsables

Gráfica 1. Articulación de los Sistemas de Gestión y Control Interno

Gráfica 2. Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Gráfica 3. Funcionamiento de MIPG

Gráfica 4. Operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG

Gráfica 5. Dimensiones de MIPG

Gráfica 6. 1ª Dimensión Talento Humano

- Gráfica 7. Triángulo de la Integridad
- Gráfica 8. 2ª Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación
- Gráfica 9. Políticas de 2ª Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación
- Gráfica 10. 3ª Dimensión Gestión para el Resultado
- Gráfica 11. Alcance 3ª Dimensión Gestión para el Resultado
- Gráfica 12. 4ª. Dimensión: Evaluación de Resultados
- Gráfica 13. 5ª Dimensión: Información y Comunicación
- Gráfica 14. Implementación de la Política Información y Comunicación
- Gráfica 15. 6ª Dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación
- Gráfica 16. 7ª Dimensión Control Interno
- Gráfica 17. Componentes de la estructura MECI
- Gráfica 18. Líneas de Defensa en el Modelo Estándar de Control Interno

- Tabla 1. Planes Decreto 612 de 2018
- Tabla 2. Políticas 3ª Dimensión Gestión con valores para resultados
- Tabla 3. Entidades de los sectores Central y Descentralizado
- Tabla 4. Resultados esperados de la Implementación de la Política de Racionalización de Trámites
- Tabla 5. Resultados esperados de la Implementación de la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública
- Tabla 6. Política Archivos y Gestión Documental

#### Bibliografía

- Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión
- Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional Versión 3 Diciembre de 2019

### **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.

En el MIPG confluyen todos estos esfuerzos administrativos que van a reflejar el impacto de la mejor calidad de vida y cubrimiento de los servicios y atención al ciudadano.

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 y los aspectos mínimos para su implementación.

Como complemento al presente Manual Operativo, se podrá consultar el micro sitio 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>.

### I. GENERALIDADES DE MIPG

#### 1. Contexto normativo

El artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, dispone: “Intégrese en un solo Sistema de Gestión, los Sistemas de Gestión de la Calidad que trata la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998. El Sistema de Gestión deberá articularse con los Sistemas Nacional e Institucional de Control Interno consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del Estado.

Gráfica 1. Articulación de los Sistemas de Gestión y Control Interno



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.

#### 2. Qué es MIPG

Es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

Gráfica 2. Modelo Integrado de Planeación y Gestión



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.

Busca generar valor público a través de la entrega de resultados que respondan y satisfagan las necesidades y demandas de los ciudadanos.

### 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:

Gráfica 3. Funcionamiento de MIPG



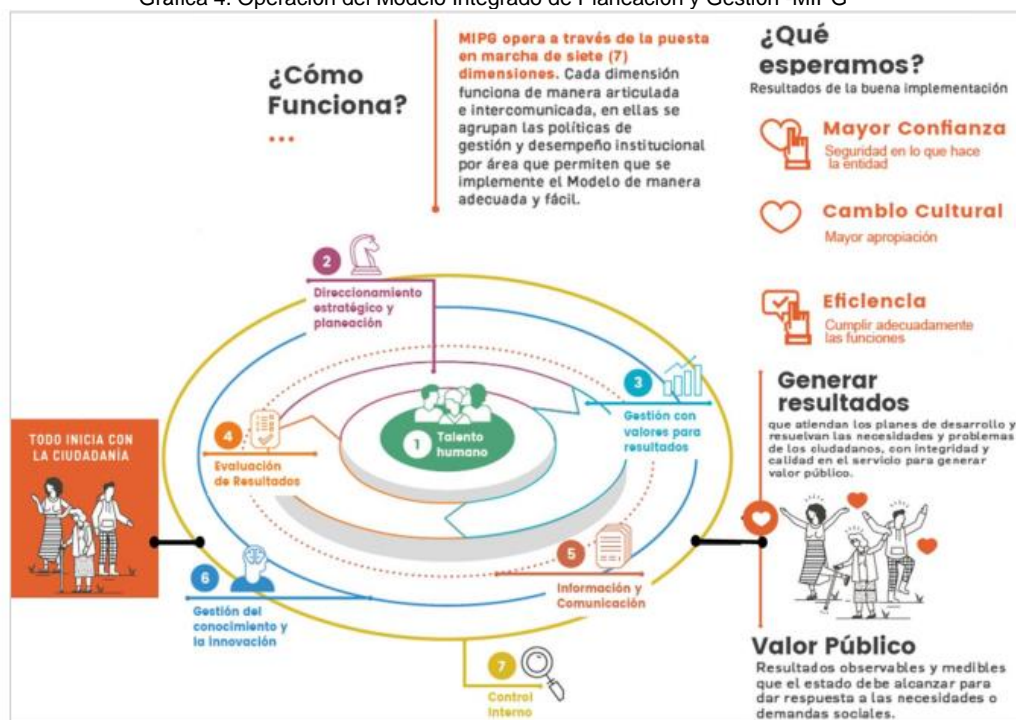
**3.1 Institucionalidad:** Es el conjunto de instancias que trabajan coordinadamente para establecer las reglas, condiciones, políticas, metodologías para que el Modelo funcione y logre sus objetivos; dichas instancias son:

Comités 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.

**3.2 Operación:** MIPG opera a través de un conjunto de 7 dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional (Talento Humano, Direccionamiento estratégico y Planeación, Gestión con valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento y Control Interno), implementadas de manera articulada e intercomunicada, permitirán que el MIPG funcione.

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

Gráfica 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 de la dimensiones con el responsable respectivo.

Cuadro 1 Dimensiones MIPG y Dependencias Responsables

Dimensión MIPG	Políticas de Gestión y Desempeño Institucional	Dependencia Líder de la Implementación de la Política
Talento Humano	Gestión Estratégica del Talento Humano	Secretaría General y de Servicios Administrativos
	Integridad	Secretaría General y de Servicios Administrativos
Direccionamiento Estratégico	Planeación Institucional	Secretaría de Planeación y Desarrollo Urbano
	Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	Secretaría de Hacienda y Desarrollo Económico
Gestión con Valores para Resultados	Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	Secretaría General y de Servicios Administrativos Secretaría de Planeación y Desarrollo Urbano
	Gobierno Digital	Secretaría General y de Servicios Administrativos Oficina de Comunicaciones
	Seguridad Digital	Secretaría General y de Servicios Administrativos Oficina de Comunicaciones
	Defensa Jurídica	Oficina Jurídica Secretaría General y de Servicios Administrativos
	Mejora Normativa	Oficina Jurídica Secretaría General y de Servicios Administrativos
	Servicio al Ciudadano	Secretaría General y de Servicios Administrativos
	Racionalización de Trámites	Secretaría General y de Servicios Administrativos Secretaría de Planeación y Desarrollo Urbano
	Participación Ciudadana en la Gestión Pública	Secretaría de Salud, Participación Ciudadana y Protección Social Secretaría de Planeación y Desarrollo Urbano
Evaluación de Resultados	Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	Secretaría de Planeación y Desarrollo Urbano
Información y Comunicación	Gestión Documental	Secretaría General y de Servicios Administrativos
	Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha Contra la Corrupción	Oficina de Comunicaciones Secretaría de Planeación y Desarrollo Urbano
Información y Comunicación	Gestión de Información Estadística	Oficina de Comunicaciones Secretaría de Planeación y Desarrollo Urbano Secretaría General y de Servicios Administrativos
Gestión del Conocimiento y la Innovación	Gestión del Conocimiento y la Innovación	Oficina de Comunicaciones Secretaría de Planeación y Desarrollo Urbano Secretaría General y de Servicios Administrativos
Control Interno	Control Interno	Secretaría de Control Interno

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

**Medición del desempeño institucional:** Es la medición anual de la implementación de las políticas de gestión y desempeño de MIPG como también del estado de avance y efectividad del Sistema de Control Interno. Se hace mediante un procedimiento estadístico que realiza lo siguiente:

En primer lugar, se recolecta información de las entidades sobre la implementación de las políticas. La información se captura a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG (más información en el siguiente enlace: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/furag>).

Luego se procesa esa información estadísticamente y se calcula el Índice de Desempeño Institucional.

Se genera información para fortalecer la toma de decisiones en materia de gestión institucional y formulación o ajustes de las políticas de gestión y desempeño.

**Herramienta de autodiagnóstico:** Es un instrumento que permite a cada entidad conocer el estado de las políticas, a partir de un ejercicio de autovaloración que puede ser desarrollado en el momento en que cada entidad lo considere pertinente, sin que esto implique reporte alguno a Función Pública, a otras instancias del Gobierno o a Organismos de Control. Este instrumento permite realizar lo siguiente:

La herramienta son un conjunto de archivos en Excel, cada uno de ellos correspondiente a un cuestionario de autodiagnóstico, e integrados por: Autodiagnóstico, Gráficas de resultados y Plan de acción (para más información ver el siguiente enlace <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico>).

La autoevaluación permite ser un proceso permanente de diagnóstico, verificación, exploración, análisis y retroalimentación. Permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; buscando el mejoramiento continuo.

#### **4. Campo de Aplicación de MIPG**

MIPG se aplica a las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y a las entidades del orden territorial que lo implementarán, incorporando para ello los criterios diferenciales que se incluyen en cada una de las políticas de gestión y desempeño. La política de Control Interno de MIPG se aplicará además a las entidades descentralizadas y entidades públicas.

#### **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, acordes a la normatividad aplicable.

## II. ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MIPG

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

### 1. Etapa de adecuación de la Institucionalidad

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

#### 1.1 Entidades Nacionales

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

#### 1.2 Entidades Territoriales

Para iniciar el proceso de implementación de MIPG es fundamental conformar los Comités Territoriales de Gestión y Desempeño, de acuerdo con lo previsto en el Decreto 1083 de 2015, actualizado por el Decreto 1499 de 2017, los cuales estarán integrados por el gobernador o alcalde, quienes los presidirán, los miembros de los consejos de gobierno y por los gerentes, presidentes o directores de las entidades descentralizadas de la respectiva jurisdicción. La Secretaría Técnica será ejercida por el jefe de planeación o quien haga sus veces en la gobernación, distrito o municipio correspondiente. Los Comités Departamentales, Distritales y Municipales de Gestión y Desempeño deberán cumplirlas funciones de acuerdo con lo previsto en dicha norma.

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

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

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

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

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

### **3. Etapa de Medición del Desempeño Institucional**

En esta etapa para evaluar el nivel de implementación del modelo, la entidad debe realizar periódicamente la Medición del Desempeño Institucional.

El Departamento Administrativo de la Función Pública es la entidad encargada de coordinar y disponer los medios para realizar esta medición, según las disposiciones del Comité Institucional de Gestión y Desempeño-CIGD.

Esta medición para el reporte de la información sobre el avance de las políticas de cada entidad lo hace a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG, este es un formulario en línea diligenciado por cada entidad. Con la información reportada se realiza una operación estadística que permite calcular el Índice de Desempeño Institucional – IDI. Este es un puntaje que refleja el grado de orientación de la entidad hacia la eficacia (la medida en que se logran los resultados institucionales), eficiencia (la medida en que los recursos e insumos son utilizados para alcanzar los resultados) y calidad (la medida en la que se asegura que el producto y/o prestación del servicio responde a atender las necesidades y problemas de sus grupos de valor).

Luego de tener los resultados de la medición la entidad debe diseñar e implementar acciones concretas de mejora que permitan aumentar la efectividad de la gestión para alcanzar mejores resultados.

### **4. Etapa de Autodiagnóstico**

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

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

### **5. Adecuaciones y ajustes para la completa implementación de MIPG**

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

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

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

### **III. DIMENSIONES OPERATIVAS DE MIPG**

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



Una vez se tenga clara la ruta de acción y el horizonte al cual se quiere llegar, la entidad ejecuta las actividades planeadas para lograr los resultados y metas a través de procesos y procedimientos claros y una estructura organizacional adecuada, optimizando el uso de recursos y de las TIC, defendiendo jurídicamente sus actuaciones, llevando a cabo mejores procesos de producción normativa y protegiendo el ambiente.

También concreta acciones para la participación ciudadana en la gestión pública, facilitar la rendición de cuentas con control social y una adecuada y transparente interlocución con los grupos de valor, facilita el acceso a la información pública, la mejora permanente de los trámites y procedimientos, con el servicio y atención que merecen.

La entidad debe evaluar los resultados de su gestión, identificar si está logrando lo que se propuso en los plazos previstos y con la calidad requerida, rendir cuentas y publicar información sobre los resultados de su gestión y la ejecución de sus recursos.

Toda la operación de la entidad requiere de información y la comunicación para interconectar todos sus elementos internamente y relacionarse con los ciudadanos y el ambiente externo, así como dar un adecuado manejo a los documentos que soportan la información.

La entidad debe documentar su información estratégica y operativa de forma organizada para gestionar su conocimiento y para aprender a hacer mejor las cosas y mejorar sus resultados.

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

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

A continuación, se describirán las siete dimensiones a través de las cuales se implementa MIPG; para cada una se describirá su alcance, las políticas que involucra, los requisitos mínimos para su actualización o implementación y los atributos de calidad.

En caso de existir documentos técnicos que facilitan la implementación de cada política, esos se referenciarán y se indicará el enlace web en donde se podrán consultar.

### **1. 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

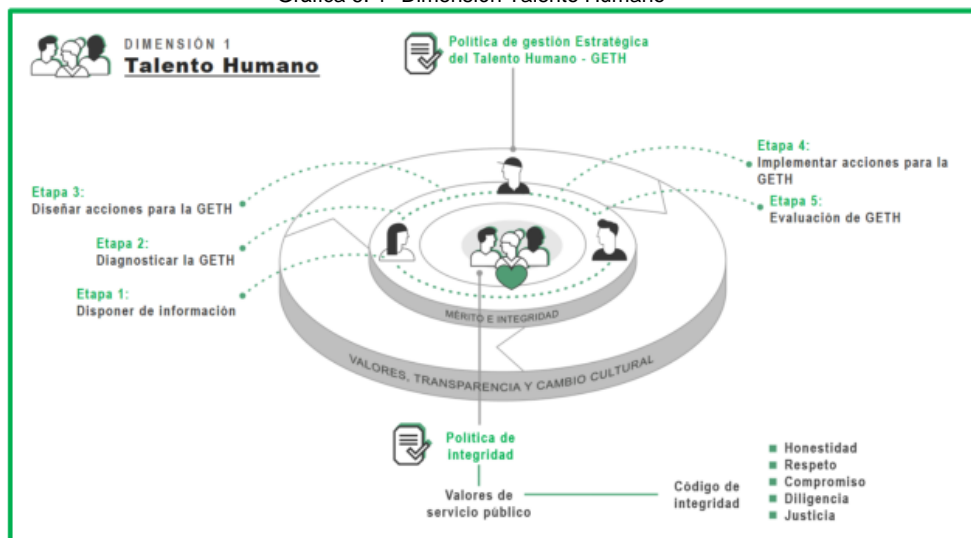
El propósito de esta dimensión es ofrecerle a la entidad pública las herramientas para gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, las normas que les rigen en materia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

Gráfica 6. 1ª Dimensión Talento Humano



Fuente: Función Pública, 2017

## 1.2 Aspectos mínimos para la implementación de las políticas

### 1.2.1 Política de Gestión Estratégica del Talento Humano

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

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

### Marco Normativo

Constitución Política de Colombia

Ley 190 de 1995

Ley 489 de 1998

Ley 909 de 2004

Ley 1221 de 2008

Ley 1712 de 2014

Ley 1780 de 2016

Ley 1940 de 2018

Ley 1960 de 2019

Decreto 1295 de 1994

Decreto 1567 de 1998

Decreto 1072 de 2015

Decreto 1083 de 2015

Decreto 171 de 2016  
Decreto 815 de 2018  
Acuerdo CNSC - 6176 de 2018  
Resolución 390 de 2017  
Resolución 667 de 2018  
Circular 100-10 Función Pública de 2014

### **Ámbito de Aplicación**

Entidades públicas y servidores públicos a quienes les aplique lo señalado en la Ley 909 de 2004 y normatividad vigente y pertinente.

### **Lineamientos generales para la implementación**

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

#### **Etapa 1: Disponer de información**

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

#### **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.

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

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 en la implementación de la Gestión Estratégica del Talento Humano GETH.

#### **Etapa 4: 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.

### 1.2.2 Política de Integridad

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

#### Marco Normativo

Ley 734 de 2002 y Ley 1952 de 2019

Ley 1437 de 2011. Capítulo II Derechos, deberes, prohibiciones, impedimentos y recusaciones

Ley 1474 de 2011

Decreto 1499 de 2017

#### Ámbito de Aplicación

Entidades de la Administración Pública del orden nacional y territorial

#### Lineamientos generales para la implementación

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

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

Gráfica 7. Triángulo de la Integridad



Fuente: Función Pública 2017

Es necesario el fortalecimiento de un marco de integridad pública de manera que se estructure una institucionalidad que además de las regulaciones necesarias, consolide mecanismos de orientación y control que impacten efectivamente en buenas prácticas informales (costumbres) para que los valores, principios y normas éticos del servicio estén alineados en la defensa del interés público.

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

La entidad deberá definir los lineamientos internos sobre integridad pública en los cuales se articulen los elementos del marco de integridad institucional mencionados para proporcionar un entorno de servicio público favorable al comportamiento ético de los servidores públicos.

Es fundamental fomentar la integridad pública en cada entidad para lo cual el liderazgo del equipo directivo y la coordinación de las áreas de gestión humana y control interno, son fundamentales. Para ello, es útil que:

- Se disponga de espacios para el fomento de mecanismos de diálogo sobre el servicio público como fin del Estado, para armonizar los valores del servicio público con el Código de Integridad institucional, implementar jornadas de difusión y herramientas pedagógicas para desarrollar el hábito de actuar de forma coherente con ellos.
- Se desarrolle en el Código de Integridad la definición para cada valor y una lista de las acciones que orientan la integridad de nuestro comportamiento como servidores públicos, a través de los siguientes valores: **honestidad, respeto, compromiso, diligencia, justicia.**

- Se adopte y apropie el Código de Integridad, y de conformidad con las particularidades y autonomía de cada entidad pública, adicionar principios de acción (“lo que hago” “lo que no hago”) a los cinco valores establecidos en el Código e incluir hasta dos valores adicionales.
- Se apliquen mecanismos que permitan vigilar la integridad de las actuaciones de quienes ejercen las funciones públicas.
- Se defina una estrategia institucional para la gestión adecuada de las situaciones de conflictos que puedan surgir entre los intereses públicos que los servidores están obligados a promover y defender y los intereses particulares que como ciudadanos pudieran tener a partir de la identificación de riesgos de corrupción.

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

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

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

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

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

Sus cinco componentes obligatorios son:

- (i) Mapa de riesgos de corrupción
- (ii) Estrategia anti trámites
- (iii) Rendición de cuentas
- (iv) Mecanismos para mejorar la atención al ciudadano
- (v) Mecanismos para la transparencia y el acceso a la información
- (vi) Un sexto componente, que no es obligatorio: Iniciativas adicionales, en el que las entidades podrán incluir políticas, estrategias, mecanismos o prácticas que se consideren convenientes para combatir la corrupción.

Dentro del componente de atención al ciudadano, contempla los parámetros básicos que deben atender las dependencias encargadas de la gestión de peticiones, quejas, sugerencias y reclamos.

La consolidación del PAAC está a cargo de la oficina de planeación.

El PAAC se debe publicar a más tardar el 31 de enero de cada año.

Es necesario socializar el PAAC durante su elaboración, antes de su publicación y después de publicación. Para el efecto, la Oficina de Planeación deberá diseñar y poner en marcha las actividades y mecanismos necesarios para que al interior de la entidad conozcan, debatan y formulen apreciaciones y propuestas sobre el proyecto del PAAC. Así mismo, los ciudadanos y a interesados externos, podrán formular sus apreciaciones, sobre el documento del PAAC. Las observaciones recibidas, serán estudiadas y respondidas por la entidad, de considerarlas pertinentes se incluirán en el PAAC.

Al jefe de la Oficina de Planeación y a los responsables de cada componente, les corresponde monitorear permanentemente las actividades establecidas en el PAAC. Su apropiación debe darse desde la alta dirección de la entidad.

Se podrá ajustar cuantas veces sea necesario, los cambios introducidos deberán ser motivados, justificados e informados a la Oficina de Control Interno, a los servidores públicos y a los ciudadanos, se dejarán por escrito y se publicarán en la página web de la entidad.

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

## **2. 2ª. Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación**

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

necesidades ciudadanas, las entidades focalizan sus procesos y el uso de sus recursos.

### 2.1 Alcance de esta Dimensión

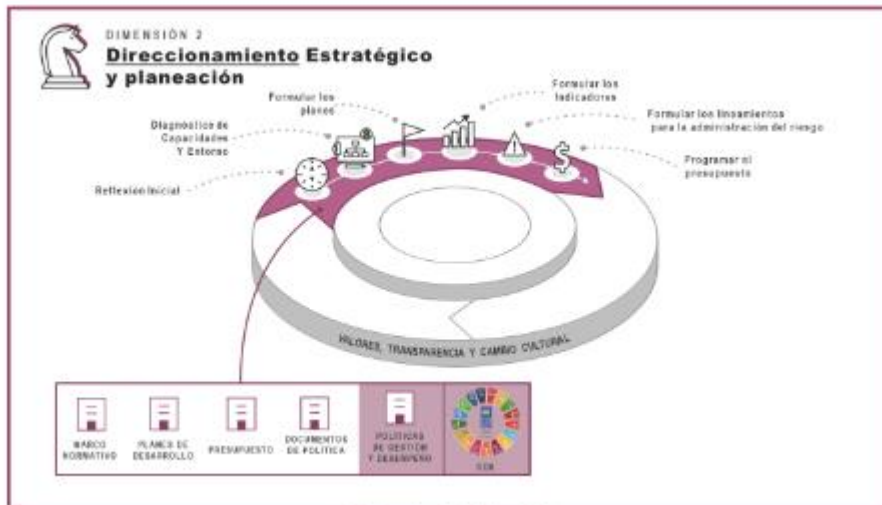
El propósito de esta dimensión es permitirle a una entidad pública definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios, así como fortalecer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

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

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

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”.

Gráfica 8. 2ª Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación



Fuente: Función Pública, 2017

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

### 2.2 Aspectos mínimos para la implementación

Gráfica 9. Políticas de 2ª Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación



Fuente: Función Pública, 2017

#### 2.2.1 Política de Planeación institucional

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

### **Marco Normativo**

Constitución Política  
Ley 152 de 1994, Orgánica del Plan de Desarrollo  
Decreto 1083 de 2015  
Decreto 612 de 2018

### **Ámbito de Aplicación**

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

### **Lineamientos generales para la implementación:**

#### **Contexto estratégico**

Se debe determinar el contexto estratégico que contenga la Misión, la Visión, Objetivos y todo lo relacionado con Direccionamiento Estratégico y Planeación del Municipio de Girardota, contenidos en el Plan de Desarrollo Territorial, así como los derechos que garantiza y los problemas y necesidades sociales de la comunidad que está llamado a resolver. Es decir, sobre cuál es el valor público que debe generar.

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.

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 a la comunidad, de forma planeativa y proyectiva.

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, servicio y atención al ciudadano.

- 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.

Se debe tener claridad y precisión de 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, los ingresos financieros, 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.

La realidad es que, para poder potenciar la 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 capacidades que es necesario fortalecer para conseguir lo planificado.

Es así como la planeación se constituye entonces en el mecanismo de articulación, a través de sus modalidades: Plan Estratégico Institucional o Plan de Desarrollo Territorial, Plan de Acción de todas las dependencias y todos los demás planes establecidos para el cumplimiento normativo. 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 la entidad 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.

Para la formulación de los planes de acción institucional, la entidad debe 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:

Tabla 1 Planes Decreto 612 de 2018

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

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. 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 para el periodo de tiempo de cuatro años.
- 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.
- Además, se deben atender las recomendaciones para formular los lineamientos para la implementación de la Política de Administración del Riesgo.

El Departamento Nacional de Planeación, acompaña a las entidades territoriales 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.

### **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.

### **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 riesgo, 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, asociados a la estrategia de la entidad y pueden considerarse para cada uno de los procesos. Los riesgos de corrupción son inaceptables.
- En la política determina la estructura para la administración del riesgo, con aspectos metodológicos para cada una de las etapas de la gestión del riesgo.

Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece “Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital - Versión 4”.

### **2.2.2 Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público**

El propósito de esta política es permitir que la entidad utilice 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, concejos municipales.

#### **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 Fiscal de Mediano Plazo -MFMP y el presupuesto anual permiten establecer los topes presupuestales de gasto público, 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.

Así mismo, es importante actualizar los escenarios del MFMP y del Plan Plurianual de Inversiones.

La programación presupuestal de la entidad debe estar acorde con los lineamientos que imparte el Ministerio de Hacienda y, a nivel territorial, con los que imparten la Secretaria 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 Min Hacienda y DNP, así como con lo previsto en el Estatuto Orgánico de Presupuesto Nacional (Decreto 111 de 1996).

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

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

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

### **3. 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 la entidad para cumplir con las funciones y competencias que le han sido asignadas. Para ello, esta dimensión se entenderá desde dos perspectivas: la primera, asociada a los aspectos relevantes para una adecuada operación de la entidad “de la ventanilla hacia adentro”; y la segunda, referente a la relación Estado Ciudadano “de la ventanilla hacia afuera”.

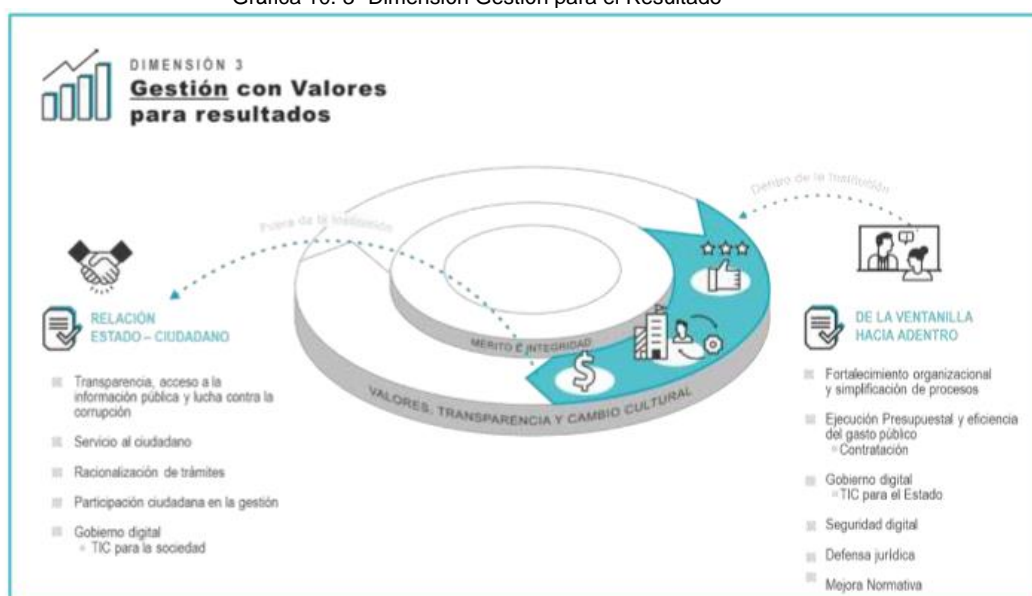
Para el desarrollo de esta dimensión deberán tenerse en cuenta los lineamientos de las siguientes políticas de gestión y desempeño institucional:

Tabla 2. Políticas 3ª Dimensión Gestión con valores para resultados

De la ventanilla hacia adentro:	Relación Estado Ciudadano:
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos</li> <li>■ Gestión Presupuestal y eficiencia del Gasto público</li> <li>■ Gobierno digital</li> <li>■ Seguridad digital</li> <li>■ Defensa jurídica</li> <li>■ Mejora normativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Racionalización de Trámites</li> <li>■ Participación ciudadana en la gestión pública</li> <li>■ Servicio al Ciudadano</li> <li>■ Gobierno digital</li> <li>■ Integridad</li> </ul>

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”.

Gráfica 10. 3ª Dimensión Gestión para el Resultado



Fuente: Función Pública 2017

### 3.2 Aspectos mínimos para la Implementación

Gráfica 11. Alcance 3ª Dimensión Gestión para el Resultado



#### 3.2.1 De la ventanilla hacia adentro

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

##### 3.2.1.1 Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos

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

#### Marco Normativo

Artículos 209, 210, 211 de la Constitución Política  
Numeral 7 del artículo 150 de la Constitución Política  
Numerales 14-17 del artículo 189 de la Constitución Política  
Artículos 54 y 115 de la Ley 489 de 1998  
Ley 909 de 2004, art. 46 (Procesos de rediseño organizacional Reformas de Plantas de Personal); modificado por el artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012 y los artículos 2.2.12.1 a 2.2.12.3 del Decreto 1083 del 2015 y del Decreto-Ley 2106 de 2019 “Cero Papel”  
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, 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, 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:

#### **1. 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.

#### **2. Diseñar o rediseñar lo necesario**

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, teniendo en cuenta la necesidad de medir el impacto que en materia presupuestal puedan generar dichos procesos, y la necesidad de tener en cuenta las prioridades definidas por los planes de desarrollo y otros instrumentos de Direccionamiento Estratégico.

### **3. Trabajar por procesos**

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 e identificar los procesos y su caracterización, 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.

El jefe del Área de planeación lidera y facilita los parámetros para el trabajo por procesos de la entidad. Sin embargo, la responsabilidad de su mantenimiento y mejora continua, recae en cada uno de los líderes de los procesos y sus grupos de trabajo.

### **4. 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.

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. Se deben incluir 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, etc.

### 3.2.1.2 Política Gobierno Digital

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

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

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

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

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

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

### Marco Normativo

Ley 1955 de 2019 art. 147 y 148

Decreto 2106 de 2019 art. 8 -17

Decreto 1008 de 2018 (Compilado en el Decreto 1078 de 2015, capítulo 1, título 9, parte 2, libro 2)

Directiva presidencial 02 de 2019 - Simplificación de la interacción digital entre los ciudadanos y el Estado

Ley 1712 de 2014 - Transparencia y Acceso a la Información Pública

Decreto 415 de 2016 (Compilado en el Título 35, parte 2, libro 2 del Decreto 1083 de 2015) - Lineamientos para el fortalecimiento institucional en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones

Decreto 1413 de 2017 (Título 17, parte 2, libro 2 del Decreto Único Reglamentario del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Decreto 1078 de 2015 - Reglamenta la prestación de los Servicios Ciudadanos Digitales

### Ámbito de Aplicación

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

### Lineamientos generales para la implementación

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

### Componentes

**TIC para el Estado:** Tiene como objetivo mejorar el funcionamiento de las entidades públicas y su relación con otras entidades públicas, a través del uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

**TIC para la Sociedad:** Tiene como objetivo fortalecer la sociedad y su relación con el Estado en un entorno confiable que permita la apertura y el aprovechamiento de los datos públicos, la colaboración en el desarrollo de productos y servicios de valor público, el diseño conjunto de servicios, la

participación ciudadana en el diseño de políticas y normas, y la identificación de soluciones a problemáticas de interés común.

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

### Habilitadores Transversales

– **Seguridad de la Información:** Busca que las entidades públicas incorporen la seguridad de la información en todos sus procesos, trámites, servicios, sistemas de información, infraestructura y en general, en todos los activos de información de las entidades del Estado, con el fin de preservar la confidencialidad, integridad, disponibilidad y privacidad de los datos.

Este habilitador se desarrolla a través del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información MSPI, que orienta la gestión e implementación de la seguridad de la información en el Estado.

– **Arquitectura:** busca que las entidades públicas apliquen en su gestión, un enfoque de Arquitectura Empresarial para el fortalecimiento de sus capacidades institucionales y de gestión de TI, aplicando los lineamientos, estándares y mejores prácticas contenidos en el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial del Estado.

– **Servicios Ciudadanos Digitales:** busca que los servicios ciudadanos digitales sean integrados a los procesos, servicios digitales, trámites digitales, sistemas de información y demás que lo requieran, buscando racionalizar recursos, estandarizar y armonizar la administración pública en pro de mejorar los servicios del Estado.

Con el fin de lograr una política coherente y acorde a las necesidades de la entidad, la Política de Gobierno Digital se adopta a través del Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

#### 3.2.1.3 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**

- Decreto 612 de 2018
- 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
- Decreto 103 de 2015
- Ley 1273 de 2009

### **Ámbito de Aplicación**

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

### **Lineamientos generales para la implementación**

En el orden nacional, en los Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño se darán las directrices para su implementación.

Además, la articulación en materia de Seguridad Digital estará a cargo del enlace sectorial de seguridad digital quien será el encargado de rendir cuentas al Coordinador Nacional de Seguridad Digital acerca de la implementación de la Política Nacional de Seguridad Digital en el respectivo sector.

De otro lado, en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño se debe articular los esfuerzos, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación de la política. Para ello, se debe designar un responsable de Seguridad Digital que también es el responsable de la Seguridad de la Información en la entidad.

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.

### **3.2.1.4 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 condenas a su cargo. Lo anterior aunado a un mejoramiento de su desempeño en la etapa judicial y en la recuperación 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 y una adecuada gestión del Ciclo de Defensa Jurídica por parte de cualquier entidad estatal. Esta se inscribe en el Sistema de Defensa Jurídica del Estado, que busca garantizar la articulación institucional para la implementación de la pública de defensa jurídica en el país.

### **Marco Normativo**

Constitución Política de Colombia- art. 6, 122, 229

Decreto 4085 de 2011

Decreto 196 de 1971

Decreto 1365 de 2013

Decreto 1716 de 2009

Decreto 1068 de 2015

Decreto 1069 de 2015

Decreto 2468 de 2015

Decreto 979 de 2017

Decreto 2269 de 2019

Ley 190 de 1995

Ley 446 de 1998

Ley 678 de 2001

Ley 640 de 2001

Ley 1285 de 2009

Ley 1437 de 2011

Ley 1474 de 2011

Ley 1564 de 2012

Ley 1955 de 2019

### **Ámbito de Aplicación**

Entidades que cuenten con personería jurídica y no estén en proceso de liquidación.

### **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 definatorios 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.

### **Etapas de prevención del daño antijurídico**

La prevención del daño antijurídico consiste en la identificación de las causas y sub-causas 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 de 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 de 1991 Art. 65-b y Dec.1069 de 2015 Art. 2.2.4.3.1.2.5 parágrafo).

### **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 hetero-composición 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 de 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, la entidad deberá 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 de 1991 Art. 65-b y Decreto 1069 de 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 de 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 de 2015 Art. 2.2.4.3.1.2.5 Parágrafo).

- **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 de 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 parágrafo).

**– Estudiar y evaluar los procesos que cursen o hayan cursado en contra de la entidad (Decret.1069 de 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 de 1991 Art. 65-b y Decreto.1069 de 2015 Art. 2.2.4.3.1.2.5 parágrafo)

– 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 (Decreto 1069 de 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 Dereto.1069 de 2015 Art. 2.2.4.3.1.2.5 parágrafo).

**– 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, deban 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 sentencia 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 financiero 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 tenga 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 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 (Ley 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 providencia condenatoria, de la prueba de su pago y señalar el fundamento de la decisión en los casos en que se decida instaurar la acción de repetición.

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

En el caso de entidades públicas del orden nacional, los estudios deberán realizarse en las fichas técnicas dispuestas para 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 (Decreto 1069 de 2015. 2.2.4.3.1.2.5).**

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

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

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

### **Gestión del Conocimiento**

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

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

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

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

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

### **3.2.1.5 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:

- i) establecer el Análisis de Impacto Normativo ex ante, para mejorar la calidad de la nueva regulación
- ii) adoptar buenas prácticas de revisión y simplificación de la regulación existente
- iii) fortalecer los mecanismos de participación y transparencia en el desarrollo de la regulación

### Marco Normativo

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

### Ámbito de Aplicación

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

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

Tabla 3 Entidades de los sectores Central y Descentralizado

<b>Sector Central de la Administración Pública Nacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Presidencia de la República</li><li>• Los ministerios</li><li>• Los departamentos administrativos</li><li>• Las superintendencias</li></ul>
<b>Sector Descentralizado de la Administración Pública Nacional</b>	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
<b>Administración Pública a escala territorial</b>	Las gobernaciones, las alcaldías, las secretarías de despacho y los departamentos administrativos

### Lineamientos generales para la implementación

El Comité de Mejora Normativa ha elaborado un documento de política denominado “Política de Mejora Normativa” en el cual se encuentran todos los

lineamientos generales para facilitar la implementación de la política en las entidades previstas en su ámbito de aplicación.

### 3.2.2 Relación Estado Ciudadano

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

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

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

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

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

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

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

### 3.2.2.1 Política de Servicio al Ciudadano

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

MIPG es un modelo orientado a resultados, por tanto, precisa que las entidades conozcan los derechos, necesidades y problemas de los ciudadanos, trabajen en torno a los resultados que los satisfacen y evalúen su satisfacción permanentemente.

Esto se logra solo si se tiene al ciudadano como el referente para su gestión y como su punto de llegada, y a la ciudadanía organizada como partícipe en las fases de la gestión pública desde su formulación, ejecución y evaluación, según dispone la Ley 489 de 1998.

Lo anterior permite a las entidades entender la gestión del servicio al ciudadano no como una tarea exclusiva de las dependencias que interactúan directamente con los ciudadanos o de quienes atienden sus peticiones, quejas o reclamos, sino como una labor integral que requiere de:

- (i) total articulación entre sus dependencias,
- (ii) compromiso expreso de la alta dirección y
- (iii) la gestión de los recursos necesarios para el desarrollo de las diferentes iniciativas, todo en búsqueda de garantizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y su acceso real y efectivo a la oferta del Estado.

La política se desarrolla en el Documento CONPES 3785 de 2013 (Política de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano) que define un Modelo, enmarcado hoy en MIPG, que ubica al ciudadano como eje central de la Administración Pública y reúne los elementos principales a tener en cuenta para mejorar la efectividad y eficiencia de las entidades, con el fin de garantizar que el servicio que prestan a los ciudadanos responda a sus necesidades y expectativas, mediante un análisis integral desde dos áreas: elementos de la

ventanilla hacia adentro y hacia afuera. A partir de estas dos áreas de intervención, denominadas ventanilla hacia adentro y ventanilla hacia afuera, se han identificado seis componentes, sobre los cuales se centra la gestión de las entidades para lograr mejoras efectivas en los sistemas de servicios que se prestan a la ciudadanía y que permiten identificar y realizar ajustes sistemáticos, que produzcan efectos en el servicio y a su vez en la satisfacción ciudadana.

### Marco Normativo

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

### Ámbito de Aplicación

Todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado en las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado 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

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

– **Arreglos institucionales:** corresponde a la identificación de los ajustes y acuerdos requeridos, al interior y entre las entidades, para una adecuada prestación del servicio. En este sentido, las entidades deben promover la adopción de acuerdos, políticas, planes y acciones, así como la disposición de una estructura organizacional que facilite la implementación de estrategias y la toma de decisiones necesarias para asegurar que los bienes y servicios entregados sean oportunos, eficientes, afectivos y de calidad. De esta forma se debe evaluar la relevancia de la política de servicio al ciudadano dentro de las entidades, y el respaldo de la alta dirección para la implementación de la misma.

– **Procesos y procedimientos:** comprende los requerimientos que deben cumplir las entidades, en términos de documentación, mejora y racionalización de trámites, procesos y procedimientos. En este sentido, las entidades deben disponer de reglamentos, formatos, instructivos y otra documentación, que permita precisar y estandarizar la actuación de la entidad, en su interacción con el ciudadano. Se debe evaluar si la documentación existente es suficiente y

contribuye a la atención oportuna de las peticiones que presenta la ciudadanía y, en general, si existen y se implementan protocolos y estándares para la prestación del servicio.

– **Talento humano:** la gestión del talento humano se constituye en un componente fundamental para la gestión y el mejoramiento del servicio a la ciudadanía, pues son los servidores públicos quienes facilitan a los ciudadanos el acceso a sus derechos, al dar oportuna respuesta a sus solicitudes y requerimientos. Este componente orienta a las entidades a implementar acciones de cualificación e incentivo dirigidas a todos los servidores públicos, independientemente del área en que desarrollen sus funciones, con el fin de que reconozcan la relevancia de su labor de cara a la garantía de derechos, y desarrollen habilidades que les permita mejorar su desempeño en la interacción con los ciudadanos.

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

– **Cobertura:** trata de la gestión y el fortalecimiento de los canales de atención con los que cuentan las entidades para interactuar con la ciudadanía, usuarios o grupos de interés. En este sentido, las entidades deberán identificar las necesidades de su oferta a nivel territorial, así como las alternativas más efectivas para entregar información y trámites en cada municipio, con el fin de planificar e implementar los canales de atención idóneos, que les permitan llevar sus servicios a los ciudadanos que más lo requieren. Así mismo se orienta a las entidades en la integración de espacios de interacción, con el fin de que se facilite la relación de la ciudadanía con la Administración Pública y se gestionen de manera efectiva las peticiones recibidas a través de los múltiples canales de atención que dispongan las entidades.

– **Certidumbre:** se enfoca en asegurar la claridad y cumplimiento en las condiciones de la prestación del servicio. Todas las entidades deben comunicar a sus usuarios de manera precisa, certera y en un lenguaje claro las condiciones que enmarcarán la atención prestada, las indicaciones para la realización de trámites o servicios, y las respuestas a las solicitudes interpuestas, con el fin de que se establezcan las “reglas de juego” en la interacción ciudadano-Estado. De esta manera, y aplicando principios de lenguaje claro, es necesario que las entidades garanticen la certidumbre sobre las condiciones de tiempo, modo y lugar en las que se pueden solucionar inquietudes y realizar trámites.

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

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

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

### **3.2.2.2 Política de Racionalización de Trámites**

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

Los trámites son los mecanismos a través de los cuales los ciudadanos, usuarios y grupos de valor acceden a sus derechos y cumplen con sus obligaciones. La política de Racionalización de Trámites está orientada a simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar trámites y procedimientos administrativos, para facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos reduciendo costos, tiempos, documentos, procesos y pasos en su interacción con las entidades públicas.

#### **Marco Normativo**

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

### Ámbito de Aplicación

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

### Lineamientos generales para la implementación

A continuación, se presenta un esquema de los resultados esperados de la implementación de esta política y los pasos a llevar a cabo para alcanzarlos:

Tabla 4. Resultados esperados de la Implementación de la Política de Racionalización de Trámites  
**Resultado esperado: Trámites y otros procedimientos administrativos sencillos, accesibles y económicos para los ciudadanos**

Resultados Intermedios	Pasos o acciones
Portafolio de oferta institucional (trámites y otros procedimientos administrativos) identificado y difundido	Construir el inventario de trámites <sup>9</sup> y otros procedimientos administrativos
	Registrar y actualizar trámites y otros procedimientos administrativos en el SUI
	Difundir información de oferta de trámites y otros procedimientos administrativos
Priorización participativa de trámites y otros procedimientos administrativos de cara al ciudadano, a racionalizar durante la vigencia	Identificar trámites de alto impacto a racionalizar, contemplando ejercicios de participación y consulta ciudadana
Estrategia de racionalización de trámites formulada e implementada	Formular la estrategia de racionalización de trámites, contemplando ejercicios de participación y consulta ciudadana
	Implementar acciones de racionalización normativas
	Implementar acciones de racionalización administrativas Implementar acciones de racionalización tecnológicas <sup>10</sup>
Resultados de la racionalización cuantificados y difundidos	Cuantificar el impacto de las acciones de racionalización para divulgarlos a la ciudadanía
	Adelantar campañas de apropiación de las mejoras internas y externas

Fuente: Función Pública 2017

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.

### 3.2.2.3 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública

Esta política tiene como propósito permitir que las entidades garanticen la incidencia efectiva de los ciudadanos y sus organizaciones en los procesos de planeación, ejecución, evaluación -incluyendo la rendición de cuentas- de su

gestión, a través de diversos espacios, mecanismos, canales y prácticas de participación ciudadana.

### **Marco Normativo**

Constitución Política

Ley 850 de 2003

Ley 1757 de 2015 Nacional

Ley 1474 de 2011

Ley 489 de 1998

Ley 1712 de 2014

### **Ámbito de Aplicación**

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

### **Lineamientos generales para la implementación**

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

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

Tabla 5. Resultados esperados de la Implementación de la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública

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

Fuente: Función Pública 2017

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

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

### **Construir la estrategia de participación ciudadana en la gestión, articulada a la planeación y gestión institucional**

- Conformar y capacitar un equipo de trabajo que lidere la planeación de la participación.
- Identificar en conjunto con las dependencias misionales y de apoyo a la gestión, las actividades en las cuales han programado involucrar a sus grupos de valor e identificar cuáles de ellas, corresponden a participación en el ciclo de la gestión y clasificarlas en cada una de las fases.
- Identificar si las actividades contemplan involucrar las instancias de participación legalmente establecidas.
- Verificar que todos los grupos de valor estén contemplados en al menos una de las actividades identificadas. En caso contrario, determine otras actividades en las cuales pueda involucrarlos.

- Divulgar la estrategia de Participación por distintos canales; construir un mecanismo para hacer seguimiento a las observaciones ciudadanas en el proceso de diseño de la estrategia, y divulgar la versión definitiva de acuerdo con las observaciones recibidas por los grupos de valor.

### **Construir la estrategia de Rendición de Cuentas en el PAAC**

– Definir:

- Canales y metodologías que se emplearán para desarrollar las actividades de rendición de cuentas.
- Mecanismos de capacitación para los grupos de valor, que incluya la capacitación para el control social.
- Recursos, alianzas, convenios y presupuesto asociado a las actividades que se implementarán.
- Cronograma de ejecución de las actividades.
- Roles y responsabilidades de las diferentes dependencias.
- Etapas y mecanismos de seguimiento a la implementación y evaluación de la estrategia.
- Campañas de comunicación (interna y externa).

Tener en cuenta que las acciones de participación relacionadas con Rendición de Cuentas, deberán incluirse en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano PAAC, acorde con lo señalado en la Ley 1474 de 2011, las cuales serán definidas atendiendo los lineamientos del Manual Único de Rendición de Cuentas MURC, del Departamento Administrativo de la Función Pública.

### **Ejecutar las estrategias de Participación y Rendición de Cuentas**

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

Este proceso aplica para las actividades de rendición de cuentas en el cual se debe analizar el fortalecimiento del diálogo desarrollado en el proceso.

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

Analizar los resultados obtenidos en la implementación de las estrategias de Participación y Rendición de Cuentas, para:

- Identificar el número de actividades en las que se involucró al ciudadano.
- Grupos de valor involucrados.
- Fases del ciclo que fueron sometidas a participación.
- Resultados de la incidencia de la participación.
- Analizar 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.
- Documentar las buenas prácticas de la entidad en materia de Participación y Rendición de Cuentas.

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 requerimientos que parten de los requisitos mínimos y obligatorios establecidos en la normatividad vigente.

El avance de las entidades estará basado en el autodiagnóstico y los retos que estas se fijan para avanzar en los niveles de desarrollo para el cumplimiento de estas con el acompañamiento que ofrezca Función Pública. No obstante, entre una vigencia y otra no se podrá retroceder en el cumplimiento de requisitos.

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

#### **3.2.3.1 Alianzas estratégicas**

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

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

- (i) Convenios
- (ii) Contratos plan
- (iii) Alianzas público-privadas –APP.

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

### **3.2.3.2 Trabajo por proyectos**

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

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

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

El DNP dispone de un Manual para orientar los procedimientos para el registro de información de los proyectos de inversión pública, en el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas –SUIFP

### **3.2.3.3 Gestión ambiental para el buen uso de los recursos públicos**

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

- Definir una política ambiental y objetivos ambientales, basados en los aspectos e impactos ambientales, incluyendo en los mapas de riesgos las cuestiones ambientales detectadas en el contexto, las partes interesadas y los requisitos legales.
- Incorporar en la planeación, la gestión y el control, nociones y acciones tendientes a identificar estudiar, controlar y gestionar aquellos elementos de la actividad de la organización (actividades, insumos, productos, subproductos, entre otros) que generan cambios favorables o negativos en el entorno natural.
- Entender el contexto de la organización pública enfocado al ciclo de vida de sus productos y servicios, para lo cual debe tomar en cuenta, entre otros aspectos, la normativa, la jurisprudencia, acuerdos mundiales como Rio 1992 y París 2015, orden público, problemáticas sociales en las regiones apartadas, aseguramiento del agua y cambio climático.

- Asegurar las competencias de los servidores públicos que intervienen en la gestión ambiental.
- Establecer las mediciones que permitan evidenciar el desempeño ambiental.
- Como apoyo para que las entidades incorporen los criterios de gestión ambiental, se puede consultar de manera voluntaria la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 14001.

### 3.3 Atributos de calidad para la Dimensión

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

La gestión de la entidad se soporta en:

- Un trabajo por procesos que tiene en cuenta los requisitos legales, las necesidades de los grupos de valor, los objetivos estratégicos institucionales, las políticas internas y cambios del entorno, para brindar resultados con valor.
- Una estructura organizacional y la planta de personal articulada con los del modelo de operación por procesos, que facilita su interacción en función de los resultados institucionales.
- El uso de las TIC para tener una comunicación fluida con la ciudadanía y atendiendo las políticas de Gobierno y Seguridad Digital.
- La consulta de las disposiciones legales que regulan su gestión.
- El compromiso con la preservación del medio ambiente.
- Trámites simples y eficientes que faciliten el acceso de los ciudadanos a sus derechos.
- El uso de tecnologías de la información y las comunicaciones que eviten la presencia de los ciudadanos en las ventanillas públicas.
- El uso de mecanismos de interoperabilidad para mejorar la relación Estado – Ciudadano.
- La promoción de espacios de participación ciudadana que evalúa para generar acciones de mejora.
- La delegación o tercerización (cuando procede) de procesos, bienes y/o servicios se ajusta a los requerimientos de la entidad y a sus grupos de valor.
- El uso de los recursos disponibles atiende las políticas de transparencia, integridad y racionalización del gasto público.
- Los procesos judiciales en los que intervenga la entidad cumplan con los parámetros de pertinencia y oportunidad dentro del ámbito de la legalidad.

- La entidad rinde permanentemente cuentas de su gestión promoviendo la transparencia, la participación y la colaboración de los grupos de valor y grupos de interés.
- La entidad establece mecanismos de fácil acceso y comprensibles para que los grupos de valor presenten sus PQRSD.
- La entidad responde de manera clara, pertinente y oportuna, las PQRSD y son insumo para la mejora continua en sus procesos.
- Un servicio de calidad evidenciado de manera permanente en los comportamientos y actitudes de las personas que desarrollan labores en los diferentes canales de atención.

#### **4. 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.

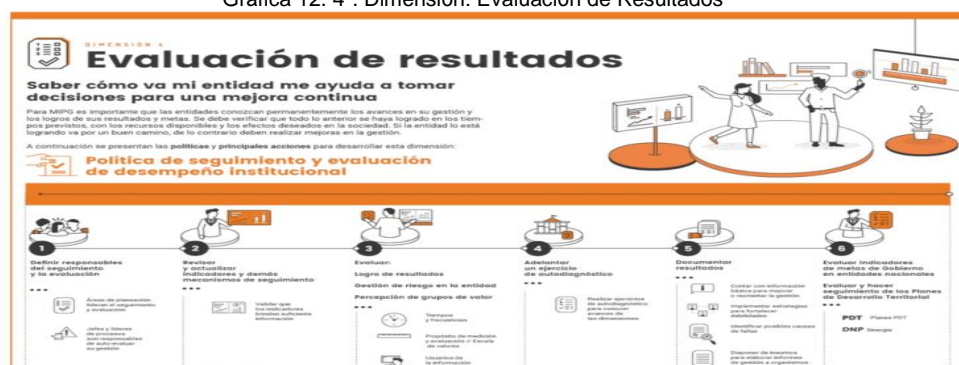
La evaluación y la planeación son ejercicios que se alimentan entre sí: la primera está condicionada a la definición previa de los resultados esperados durante el periodo y los objetivos institucionales, mientras que la segunda contribuye a definir el punto de partida de la planeación de la siguiente vigencia.

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.

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”.

### 4.2 Aspectos mínimos para la implementación de la política

Gráfica 12. 4ª. Dimensión: Evaluación de Resultados



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

#### 4.2.1. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

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

##### Marco Normativo

Ley 87 de 1993  
Ley 152 de 1994

##### Ámbito de Aplicación

Entidades cubiertas por el marco normativo señalado anteriormente

##### Lineamientos generales para la implementación

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

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

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

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

### **Evaluar el logro de los resultados**

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

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.

### **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.

### **Adelantar un ejercicio de autodiagnóstico**

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

Las herramientas de autodiagnóstico se encuentran disponibles en el micro sitio de MIPG, junto con la guía de uso de para la aplicación de la herramienta y los cuestionarios sugeridos.

### **Documentar los resultados de los ejercicios de seguimiento y evaluación**

La documentación de los resultados permite a la entidad:

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

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

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

SINERGIA del DNP mide específicamente la eficacia, efectividad y calidad de la gestión pública en la consecución de los objetivos priorizados por el Gobierno Nacional. Este seguimiento es complementado por el que se realiza a nivel institucional 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.

Para más información consulte la guía metodológica para seguimiento y evaluación de políticas.

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

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

Para más información consulte el Kit de Seguimiento a PDT

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.

### **5. 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**

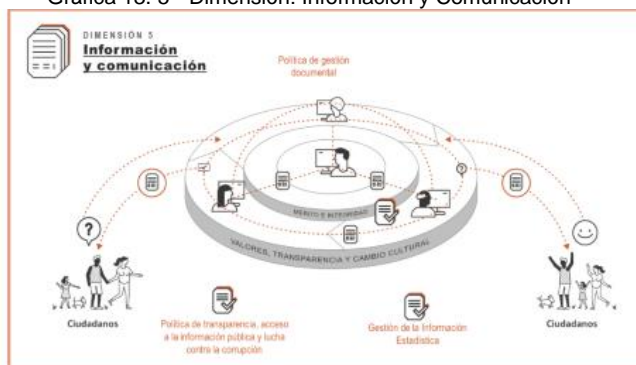
Esta dimensión tiene como propósito garantizar un adecuado flujo de información interna, es decir aquella que permite la operación interna de una entidad, así como de la información externa, esto es, aquella que le permite una interacción con los ciudadanos; para tales fines se requiere contar con canales de comunicación acordes con las capacidades organizacionales y en 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, protección de datos y garantizar la trazabilidad de la gestión. Por su parte, la comunicación hace posible difundir y transmitir 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.

Gráfica 13. 5ª Dimensión: Información y Comunicación



Fuente: Función Pública, 2019

## 5.2 Aspectos mínimos para la implementación de la política

Gráfica 14. Implementación de la Política Información y Comunicación



Fuente: Función Pública 2019

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

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

#### Identificar y gestionar la información externa

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

#### Identificar las fuentes de información externa

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

Frente a este último aspecto, es necesario resaltar que la administración de las peticiones, quejas, reclamos y denuncias constituye un medio de información

directo de la entidad con los grupos de valor y las partes interesadas, permitiendo registrar, clasificar y realizar seguimiento al grado de cumplimiento de los intereses de los beneficiarios. Estas son fuentes de información sobre la forma como los grupos de valor y partes interesadas reciben los bienes y/o servicios, su nivel de cumplimiento en términos de calidad y oportunidad, así como el impacto y nivel de satisfacción que se está generando en los ciudadanos.

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

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

### **Identificar y gestionar la información y comunicación interna**

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

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

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

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

Se recomienda consultar el **Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado MCPOI**.

### **5.2.2 Política Gestión Documental (Política de Archivos y Gestión Documental)**

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

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

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

#### **Marco Normativo**

Ley 594 de 2000

Toda la normatividad emanada del Archivo General de la Nación AGN

#### **Ámbito de Aplicación**

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

#### **Lineamientos generales para la implementación**

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

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

**Administración de archivos:** Comprende el conjunto de estrategias organizacionales dirigidas a la planeación, dirección y control de los recursos físicos, técnicos, tecnológicos, financieros y del talento humano, necesarios para la realización de los procesos de la gestión documental y el eficiente funcionamiento de los archivos, en el marco de la administración institucional como lo indica la Ley General de Archivos, Ley 594 de 2000, en el Título IV.

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

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

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

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

Tabla 6. Política Archivos y Gestión Documental

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

Fuente: Función Pública, 2019

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

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

#### Marco Normativo

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

#### Ámbito de Aplicación

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

#### Lineamientos generales para la implementación

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

Para garantizar el ejercicio del derecho fundamental de acceder a la información pública las entidades tienen la obligación de divulgar activamente

la información pública sin que medie solicitud alguna (transparencia activa); así mismo, tienen la obligación de responder de buena fe, de manera adecuada, veraz, oportuna y gratuita a las solicitudes de acceso a la información pública (transparencia pasiva), lo que a su vez conlleva la obligación de producir o capturar dicha información.

Para ello, es necesario que la entidad:

- Tenga en cuenta que, respecto a la publicación de información de manera proactiva, el derecho de acceso a la información no radica únicamente en la obligación de dar respuesta a las peticiones, sino también en el deber de publicar y divulgar documentos y archivos de valor para el ciudadano y que constituyen un aporte en la construcción de una cultura de transparencia.
- Propicie ejercicios que determinen qué otra información pública debe generar y asocie la misma a su actividad misional, consultando con sus grupos de valor los tipos de información y la utilidad pública de la misma.
- Desarrolle ejercicios de caracterización de usuarios, así como de sus intereses y necesidades para identificar información de interés que deba ser publicada para los ciudadanos.
- Consagre los mínimos de información general básica según el caso y las obligaciones legales con respecto a la estructura, los servicios, los procedimientos, la contratación y demás información que los sujetos obligados deben publicar de manera oficiosa en su sitio web o en los sistemas de información del Estado.
- Actualice la información de los trámites y otros procedimientos administrativos en el Sistema Único de Información de Trámites –SUIT– así como, las hojas de vida de los servidores públicos en el Sistema de Información de Gestión de Empleo Público –SIGEP–.
- Actualice y publique los instrumentos de gestión de la información pública (registro de activos de información, índice de información clasificada y reservada, esquema de publicación de información y programa de gestión documental), así como de las Tablas de Retención Documental, el informe de solicitudes de acceso a la información pública de la entidad y determinación de los costos de reproducción de la información.
- Determine con claridad cuál es la información pública reservada y pública clasificada de su entidad acorde con la ley y los tiempos en los cuales el ciudadano tiene acceso restringido. No olvide capacitar y divulgar a los servidores públicos y ciudadanos estas condiciones.
- Cogestione, con la alta dirección, la planeación y gestión estratégica de la información pública, atendiendo acciones que garanticen criterios

diferenciales de accesibilidad, datos abiertos y lenguaje ciudadano, entre otros.

- Capacite a los servidores públicos en el derecho de acceso a la información y sus obligaciones, así como a sus grupos de valor en la información pública de la entidad.
- Armonice los procesos de servicio al ciudadano, gestión documental y las TIC con las dimensiones de transparencia activa, pasiva y gestión de la información. Recuerde que la información pública es un bien público y uno de los principales activos de su entidad.
- Estructure lazos comunicantes entre la información pública de su entidad y los procesos de participación y rendición de cuentas, a fin de que el ciudadano conozca y retroalimente la gestión en ambos espacios a través de la información pública.
- Para apoyar el cumplimiento de las principales disposiciones de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional se ha diseñado varias herramientas.

### **5.2.4 Política de Gestión de la Información Estadística**

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

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

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

### **Marco Normativo**

Ley 1955 de 2019. Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”; Artículo 155.

Decreto 1743 de 2016. Por el cual se reglamenta el artículo 160 de la Ley 1753 de 2015 y se adiciona el Título 3 a la Parte 2 del Libro 2 del, Decreto número 1170 de 2015 Único del Sector Administrativo de Información Estadística.

Resolución DANE 2222 de 2018. Por la cual se establece el Marco Geo estadístico Nacional (MGN).

### **Ámbito de Aplicación**

Entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial que se encuentren señaladas en el Plan Estadístico Nacional, tales como: Ministerios, Departamentos Administrativos, Superintendencias, Unidades Administrativas, Empresas industriales y comerciales del Estado, Establecimientos Públicos, Gobernaciones, Alcaldías, Áreas Metropolitanas, Asociación de Municipios.

### **Lineamientos generales para la implementación de la política**

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

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

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

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

Con el mecanismo de Planificación Estadística, las entidades deben:

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

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

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

### **Fortalecimiento de registros administrativos**

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

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

Realizar autodiagnósticos de los registros administrativos para el fortalecimiento y el aprovechamiento estadístico.

Diseñar registros administrativos para que sean aprovechados en la producción de estadísticas o indicadores.

Armonizar las bases de datos de registros administrativos para promover el acceso y el aprovechamiento estadístico de la información, respetando la confidencialidad de la información.

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

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

### **Las herramientas del diagnóstico de registros administrativos**

- Metodología de Diagnóstico de los registros administrativos para su aprovechamiento estadístico.
- Guía de metadatos de registros administrativos.
- Modelo de Diccionario de Datos.
- Guía para la normalización de bases de datos.

### **Calidad Estadística**

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

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

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

- La autoevaluación de la gestión del proceso estadístico en forma periódica.
- La formulación e implementación de acciones de mejora generadas a partir de los resultados de la autoevaluación de la gestión del proceso estadístico y de las evaluaciones de la calidad estadística.

La 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.

### **5.3 Atributos de calidad a tener en cuenta en la Dimensión**

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

- Necesidades de información identificadas para la gestión interna y para atender los requerimientos de los grupos de valor.
- Información disponible en lenguaje claro y sencillo para ofrecer a los ciudadanos con claras condiciones de tiempo, modo y lugar en las que podrán solucionar sus inquietudes y gestionar sus trámites.
- Información necesaria para el análisis y gestión de los procesos de la entidad y la toma de decisiones basada en la evidencia.
- Sistema de información documentado, que permite monitorear periódicamente la gestión de la entidad y realizar los ajustes necesarios, para alcanzar los resultados esperados.
- Información considerada como un activo de la entidad para la generación de conocimiento.

- Información disponible, íntegra y confiable para el análisis, la identificación de causas, la generación de acciones de mejora y la toma de decisiones.
- Canales de comunicación identificados y apropiados donde se difunde información sobre las políticas, el direccionamiento estratégico, la planeación y los resultados de gestión de la entidad, promoviendo la transparencia en la gestión y la integridad de los servidores públicos.
- Canales de comunicación identificados y apropiados a través de los cuales se transmite información de interés a los grupos de valor de la entidad, promoviendo la transparencia en la gestión y la integridad de los servidores públicos.
- Mejoramiento en los procesos de gestión de la entidad como resultado de la producción y análisis de la Información.
- Información segura que no se afecta durante los procesos de producción, análisis, transmisión, publicación y conservación.
- La información que se soporta en el uso de las TIC, se genera, procesa y transmite de manera segura, garantizando su disponibilidad, integridad y veracidad.
- Gestión de la información que asegura la conservación de la memoria institucional y la evidencia en la defensa jurídica de la entidad.
- Mejora en los canales de información internos y externos, como resultado de la evaluación de la efectividad de los mismos.
- Planificación estadística como parte de la planeación institucional de las entidades.
- Toma de decisiones basada en evidencia a partir de información estadística y registros administrativos de calidad.
- Bases de datos de los registros administrativos interoperables.
- Registros administrativos fortalecidos, disponibles como información pública a la ciudadanía y útiles para la toma de decisiones y el control de la gestión.
- Bases de datos de los registros administrativos y de las operaciones estadísticas armonizadas.
- 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.

### 6. 6ª Dimensión: Gestión del Conocimiento y la Innovación

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

### **6.1 Alcance de esta Dimensión**

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

En el sector público se genera una cantidad importante de datos, información, ideas, investigaciones y experiencias que, en conjunto, se transforman en conocimiento. Este debe estar disponible para todos, con procesos de búsqueda y aplicación efectivos, que consoliden y enriquezcan la gestión institucional.

Esta dimensión también promueve el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para proporcionar soluciones efectivas, que permitan orientar la gestión al servicio de los ciudadanos. Las entidades públicas pueden reducir el riesgo en la implementación de nuevas iniciativas de gestión al optar por la construcción de ensayos, prototipos o experimentos que contribuyan a comprobar o visualizar posibles fallas antes de la introducción de nuevos o mejorados productos y servicios.

El conocimiento (capital intelectual) 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 del MIPG busca que las entidades:

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

### **A la vanguardia en los temas de su competencia**

El desarrollo de esta dimensión implica interacción entre todas las Políticas de Gestión y Desempeño y cumple un rol esencial en el fortalecimiento de las demás dimensiones del MIPG. Para su ejecución deberán tenerse en cuenta los lineamientos de la política de:

#### **Gestión del Conocimiento y la Innovación**

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

#### **6.2 Aspectos mínimos para la Implementación**

Para contribuir a la comprensión de la dimensión se debe entender el conocimiento como la suma de ideas, datos, información, procesos y productos generados por los servidores públicos de las entidades. El conocimiento se

produce a través de la experiencia, el aprendizaje constante, la adaptación al cambio y se consolida con su generación permanente, preservación y difusión.

### 6.3 Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación

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

#### Marco Normativo

Decreto 430 de 2016

Decreto 1499 de 2017

Ley 1955 de 2019 Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022

Norma ISO 30401 de 2018

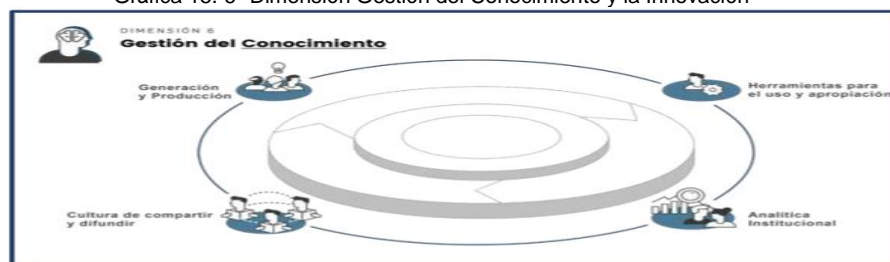
#### Ámbito de Aplicación

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

#### Lineamientos generales para la implementación

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.

Gráfica 15. 6ª Dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación



Fuente: Función Pública, 2017

#### Eje 1. Generación y producción

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

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

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

### **Generación de nuevas ideas (ideación)**

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

### **Apoyo y desarrollo de la innovación**

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

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

Las entidades públicas deben contar con mecanismos para favorecer la innovación institucional, para crear y potenciar soluciones eficientes en cuanto a recursos económicos, de tiempo y espacio, entre otros, que incentiven la generación de nuevo conocimiento y posibiliten una relación más cercana entre el ciudadano y el Estado, que tenga como marco la confianza, la calidad en la

prestación de los servicios y la transparencia. De ahí la importancia de promover una cultura institucional afín a la innovación y fortalecer las competencias de los servidores públicos en esta materia, a través de programas de capacitación que brinden herramientas que contribuyan a impulsar la innovación en la práctica.

### **Experimentación**

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

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

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

### **Impulso a la investigación**

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

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

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

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

### **Eje 2. Herramientas de uso y apropiación**

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

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

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

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

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

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

### **Eje 3. Analítica institucional**

Este eje permite el seguimiento y la evaluación de la gestión que se realiza al interior de la entidad y es utilizado especialmente por las siguientes dimensiones del MIPG: 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 software 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.
- 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

testeo de modelos predictivos para reducción del riesgo en la implementación de actividades y proyectos de innovación.

El propósito de este eje es que las entidades puedan tomar decisiones basadas en evidencia con acciones como: la medición para el control y monitoreo, el análisis y visualización de la información para identificar el cumplimiento de objetivos y la priorización de acciones derivadas del seguimiento continuo de los planes, programas y proyectos desarrollados por las entidades.

#### **Eje 4. Cultura del compartir y difundir**

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

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

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

**Compartir lecciones y experiencias:** Las experiencias de la entidad son recogidas y documentadas en forma de lecciones aprendidas y mejores prácticas, para luego constituir el núcleo de las historias de la organización. Conjuntamente, el conocimiento intangible (tácito), representado en las experiencias de las personas, al ser compartido posibilita su apropiación por otros servidores, enriquece el conocimiento individual y colectivo para aumentar la productividad y capacidad institucional. Los bancos de éxitos permiten sistematizar las mejores prácticas de gestión para su consulta y réplica en otras entidades (<http://www.funcionpublica.gov.co/banco-de-exitos>).

**Preservar la memoria institucional:** Es necesario resaltar la importancia de documentar y registrar la memoria institucional para su conservación.

- Establecer espacios de difusión del conocimiento: periódicamente las entidades deben estar involucradas en espacios de difusión del conocimiento para que sus grupos de valor compartan experiencias y las entidades puedan aprender y ampliar su capital intelectual.

- Contar con espacios de retroalimentación: los espacios de participación como audiencias de rendición de cuentas, grupos de discusión, comunidades de práctica, equipos transversales, entre otros, dan paso a la evaluación y mejora del conocimiento de la entidad.
- Promover las comunidades de práctica y redes de conocimiento: las comunidades de práctica y las redes de conocimiento son mecanismos que promueven el intercambio de experiencias para abordar la solución a problemas entre entidades que tienen un interés particular y/o han trabajado en temas comunes, pero desde perspectivas diferentes. Dicho intercambio propicia el aprendizaje continuo de las entidades y fomenta la innovación pública.

### **Ruta de implementación**

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

### **Evitar la fuga del conocimiento**

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

Revisar procedimientos, mecanismos y formatos para retiro de los cargos por cualquier situación administrativa.

Definir estrategias por parte de las áreas de talento humano para la transferencia del conocimiento resultado de retiro de los cargos.

Revisar y establecer procedimientos, tablas de retención documental y repositorios de información (ver dimensión información y comunicación del MIPG), con el fin de transferir el conocimiento.

Usar las tecnologías de la información y las comunicaciones para mejorar los procesos de archivo y gestión documental.

Identificar, documentar, consolidar y compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas, en especial las que lleven a cabo las áreas misionales.

Definir espacios y estrategias para compartir el conocimiento tácito y explícito de la entidad.

### **Producir conocimiento estratégico para la entidad**

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

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

### **Tomar decisiones basadas en evidencias**

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

Para tomar decisiones basadas en evidencias, las entidades deben:

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

- Realizar ejercicios de autodiagnóstico.

### **Fortalecimiento de la entidad mediante alianzas efectivas**

Es necesario el desarrollo de alianzas que fortalezcan a las entidades públicas y su relacionamiento con el entorno (público, privado, nacional o internacional). Estas alianzas conllevan a la conformación de equipos multidisciplinares 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.

### **Criterios diferenciales para la política de Gestión del Conocimiento**

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

### **6.4 Atributos de calidad a tener en cuenta en la dimensión**

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

- Gestión documental y recopilación de información de los productos generados por todo tipo de fuente.
- Memoria institucional recopilada y disponible para consulta y análisis.
- Impulso a la investigación y a la innovación institucional.
- Bienes o productos entregados a los grupos de valor, como resultado del análisis de las necesidades y de la implementación de ideas innovadoras de la entidad.
- Espacios de trabajo que promueven el análisis de la información y la generación de nuevo conocimiento.
- Comunidades de práctica y redes de conocimiento.

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

### **7. 7ª. Dimensión: Control Interno**

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

#### **7.1 Alcance de esta Dimensión**

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

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

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

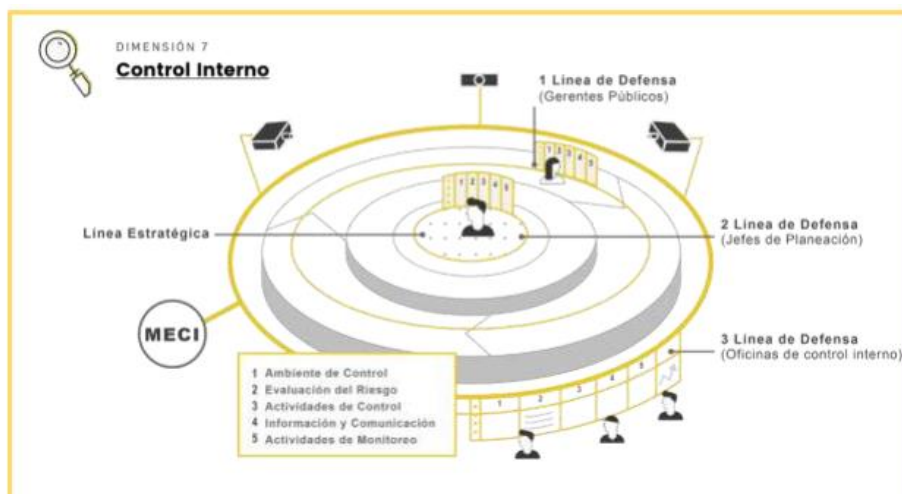
El desarrollo de esta dimensión impacta las demás dimensiones de MIPG y tiene en cuenta los lineamientos de la política de:

#### **Control Interno**

Con esta dimensión, y la implementación de la política que la integra, se logra cumplir el objetivo de MIPG “Desarrollar una cultura organizacional

fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua”.

Gráfica 16 7ª Dimensión Control Interno



Fuente: Función Pública, 2017

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

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

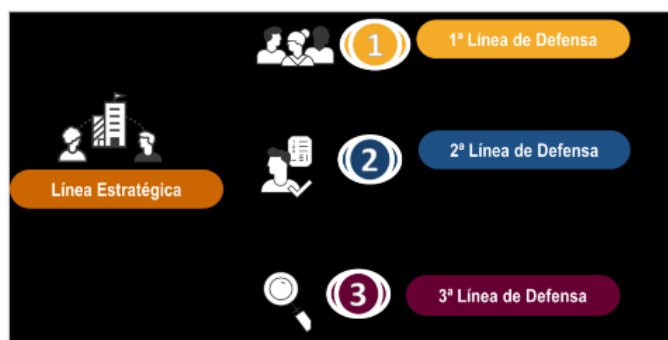
– El segundo, una estructura de control basada en el esquema de COSO/INTOSAI, compuesta por cinco componentes.

Gráfica 17. Componentes de la estructura MECI



Fuente: adaptación MECI 2014 y COSO INTOSAI.

Gráfica 18 Las Líneas de Defensa en el Modelo Estándar de Control Interno



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

## 7.2 Aspectos mínimos para la implementación de la política

### Marco Normativo

Constitución Política, artículos 209 y 269

Ley 87 de 1993

Decreto 1083 de 2015- Decreto Único Sectorial de Función Pública

Decreto 648 de 2017

Decreto 1499 de 2017

Decreto 338 de 2019

Decreto Legislativo 989 de 2020

### Ámbito de Aplicación

Todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles, así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado en las sociedades de economía mixta en

las cuales el Estado posea el 90% o más de capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal.

### **Lineamientos generales para la implementación**

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

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

### **Implementación de las líneas de defensa**

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

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

- Fortalecimiento del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno incrementando su periodicidad para las reuniones.
- Evaluación de la forma como funciona el Esquema de Líneas de Defensa, incluyendo la línea estratégica.
- Definición de líneas de reporte (canales de comunicación) en temas clave para la toma de decisiones, atendiendo el Esquema de Líneas de Defensa.
- Definición y evaluación de la Política de Administración del Riesgo. La evaluación debe considerar su aplicación en la entidad, cambios en el entorno que puedan definir ajustes, dificultades para su desarrollo, riesgos emergentes.

- Evaluación de la política de gestión estratégica del Talento Humano (forma de provisión de los cargos, capacitación, código de Integridad, bienestar).

– **Primera Línea de Defensa:** esta línea está bajo la responsabilidad, principalmente, de los líderes de programas, procesos y proyectos y de sus equipos de trabajo (en general servidores públicos en todos los niveles de la organización); su rol principal es el mantenimiento efectivo de controles internos, la ejecución de gestión de riesgos y controles en el día a día. Para ello, identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos a través del “Autocontrol”.

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

- El conocimiento y apropiación de las políticas, procedimientos, manuales, protocolos y otras herramientas que permitan tomar acciones para el autocontrol en sus puestos de trabajo.
- La identificación de riesgos y el establecimiento de controles, así como su seguimiento, acorde con el diseño de dichos controles, evitando la materialización de los riesgos.
- El seguimiento a los indicadores de gestión de los procesos e institucionales, según corresponda.
- La formulación de planes de mejoramiento, su aplicación y seguimiento para resolver los hallazgos presentados.
- La coordinación con sus equipos de trabajo, de las acciones establecidas en la planeación institucional a fin de contar con información clave para el seguimiento o autoevaluación aplicada por parte de la 2ª línea de defensa.

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

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

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

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

- Aseguramiento de que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª Línea de Defensa sean apropiados y funcionen correctamente, supervisan la implementación de prácticas de gestión de riesgo eficaces.
- Consolidación y análisis de información sobre temas claves para la entidad, base para la toma de decisiones y de las acciones preventivas necesarias para evitar materializaciones de riesgos.
- Trabajo coordinado con la oficina de control interno o quien haga sus veces, en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.
- Asesoría a la 1ª línea de defensa en temas clave para el Sistema de Control Interno: i) riesgos y controles; ii) planes de mejoramiento; iii) indicadores de gestión; iv) procesos y procedimientos.
- Establecimiento de los mecanismos para la autoevaluación requerida (auditoría interna a sistemas de gestión, seguimientos a través de herramientas objetivas, informes con información de contraste que genere acciones para la mejora).

– **Tercera Línea de Defensa:** esta línea está bajo la responsabilidad de los Jefes de control interno o quienes hagan sus veces; desarrollaran su labor a través de los siguientes roles a saber: liderazgo estratégico, enfoque hacia la prevención, evaluación de la gestión del riesgo, relación con entes externos de control y el de evaluación y seguimiento.

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

- A través de su rol de asesoría, orientación técnica y recomendaciones frente a la administración del riesgo en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación o quien haga sus veces.
- Monitoreo a la exposición de la organización al riesgo y realizar recomendaciones con alcance preventivo.

- Asesoría proactiva y estratégica a la Alta Dirección y los líderes de proceso, en materia de control interno y sobre las responsabilidades en materia de riesgos.
- Formar a la alta dirección y a todos los niveles de la entidad sobre las responsabilidades en materia de riesgos.
- Informar los hallazgos y proporcionar recomendaciones de forma independiente. Implementación de los componentes del Control.

### **Componentes del Modelo Estándar de Control Interno**

#### **1º Componente MECI**

##### **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 la 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 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"> <li>Evaluación de la Política de riesgos</li> <li>Monitoreo permanentemente los riesgos de corrupción.</li> <li>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.</li> <li>Avance en el esquema de líneas de defensa.</li> </ul>
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"> <li>Informes de evaluación a los aspectos clave definidos a partir del Esquema de líneas de Defensa</li> </ul>
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"> <li>Mejoras en la prestación del servicio (evaluaciones sobre percepción de los usuarios).</li> <li>Informes de evaluación a los aspectos clave definidos a partir del Esquema de líneas de Defensa.</li> </ul>
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"> <li>Aplicación y cumplimiento código de integridad.</li> <li>Clima laboral</li> <li>Temas Disciplinarios</li> <li>Impacto del Plan Institucional de Capacitación PIC</li> </ul>

Fuente: Función Pública, 2017

## 2º Componente MECI

### Asegurar la gestión del riesgo en la entidad

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

Previo a la Gestión del Riesgo, la entidad establece sus objetivos alineados con la planeación estratégica, dirigidos al cumplimiento de la normatividad vigente; partiendo del análisis del contexto interno, externo de la entidad y el del proceso, se identifican los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles y los analiza como base para determinar cómo deben

gestionarse, para lo cual la entidad debe contar con mecanismos efectivos de evaluación de riesgos, con el fin de establecer en nivel de riesgo inherente y residual.

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

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

Dimensión vinculada	Aspectos a implementar	línea de defensa Responsable	Aspectos a evaluar dentro del Sistema de Control Interno
Dimensión de Gestión con Valores para Resultado	Definición de objetivos con suficiente claridad para identificar y evaluar los riesgos relacionados: i) Estratégicos; ii) Operativos; iii) Legales y Presupuestales; iv) De Información Financiera y no Financiera.	Primera y Segunda Línea de Defensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de reportes periódicamente al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno acerca del cumplimiento de las metas y los objetivos en relación a la gestión integral del riesgo.</li> </ul>
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"> <li>Monitoreo permanentemente los cambios en el entorno (interno y externo) que puedan afectar la efectividad del SCI.</li> <li>Revisión de las exposiciones al riesgo con los grupos de valor, proveedores, sectores económicos u otros (monitoreo del contexto estratégico).</li> </ul>
Dimensión de Gestión con Valores para Resultados	Identificación y análisis de cambios significativos (Evalúa los cambios en el entorno externo; Evalúa cambios en la alta dirección)		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
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"> <li>Verificación de la adecuada identificación de los riesgos relacionados con fraude y corrupción.</li> </ul>

Fuente: Función Pública, 2017

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

### 3º Componente MECI

#### 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"> <li>• Monitoreo a los riesgos acorde con la política de administración de riesgo establecida para la entidad.</li> <li>• Verificación de que los responsables estén ejecutando los controles tal como han sido diseñados.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación del diseño y ejecución de los controles que mitigan los riesgos estratégicos o institucionales.</li> <li>• Verificación del diseño y ejecución de los controles que mitigan los riesgos de fraude y corrupción.</li> </ul>

Fuente: Función Pública, 2017

### 4º Componente MECI

#### 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"> <li>• Garantía de la disponibilidad, confiabilidad, integridad y seguridad de la información requerida para la prestación del servicio.</li> <li>• Impacto Ley de Transparencia.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos relacionados con el manejo de información clasificada o reservada.</li> <li>• Impacto en la prestación del servicio por negación de información.</li> </ul>

Fuente: Función Pública, 2017

### 5º Componente MECI

#### – Implementar las actividades de monitoreo y supervisión continua en la entidad

Este tipo de actividades se pueden dar en el día a día de la gestión institucional o a través de evaluaciones continuas y separadas (autoevaluación, auditorías), y su propósito es valorar:

- la efectividad del control interno de la entidad pública
- la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos

- (iii) el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos
- (iv) los resultados de la gestión, con el propósito de detectar desviaciones, establecer tendencias, y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la entidad pública.

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

- Aplicar evaluaciones continuas y/o independientes para determinar el avance en el logro de la Meta estratégica, los resultados y los objetivos propuestos, así como la existencia y operación de los componentes del Sistema de Control Interno.
- Evaluar y comunicar las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas.

Para las entidades que implementan MIPG, este componente es transversal a todas las dimensiones, por cuanto evalúa de manera independiente los resultados esperados en cada una de ellas. Este adquiere mayor importancia frente a la dimensión de evaluación para resultados, en tanto a partir del seguimiento y monitoreo a los controles es posible corregir en tiempo real, las desviaciones encontradas frente al logro de las metas y objetivos planeados.

En primer lugar, las evaluaciones continuas constituyen operaciones rutinarias que se integran en los diferentes procesos o áreas de la entidad, las cuales se llevan a cabo en tiempo real por parte de los líderes de proceso para responder ante un entorno cambiante.

La evaluación continua o autoevaluación lleva a cabo el monitoreo a la operación de la entidad a través de la medición de los resultados generados en cada proceso, procedimiento, proyecto, plan y/o programa, teniendo en cuenta los indicadores de gestión, el manejo de los riesgos, los planes de mejoramiento, entre otros. De esta manera, se evalúa su diseño y operación en un período de tiempo determinado, por medio de la medición y el análisis de los indicadores, cuyo propósito fundamental será tomar las decisiones relacionadas con la corrección o el mejoramiento del desempeño.

En ese orden de ideas se busca que cada líder de proceso, con su equipo de trabajo, verifique el desarrollo y cumplimiento de sus acciones, que contribuirán al cumplimiento de los objetivos institucionales. Se convierte, entonces, la autoevaluación en el mecanismo de verificación y evaluación, que le permite a la entidad medirse a sí misma, al proveer la información necesaria para

establecer si ésta funciona efectivamente o si existen desviaciones en su operación, que afecten su propósito fundamental.

La autoevaluación se convierte en un proceso periódico, en el cual participan los servidores que dirigen y ejecutan los procesos, programas y/o proyectos, según el grado de responsabilidad y autoridad para su operación. Toma como base los criterios de evaluación incluidos en la definición de cada uno de los elementos del control interno, así como la existencia de controles que se dan en forma espontánea en la ejecución de las operaciones y en la toma de decisiones.

En segundo lugar, las evaluaciones independientes se llevan a cabo de forma periódica, por parte de la oficina de control interno o quien haga sus veces a través de la auditoría interna de gestión. Estas evaluaciones permiten determinar si se han definido, puesto en marcha y aplicado los controles establecidos por la entidad de manera efectiva. Las evaluaciones, independientes a los componentes varían en alcance y frecuencia, dependiendo de la importancia del riesgo, de la respuesta al riesgo y de los resultados de las evaluaciones continuas o autoevaluación.

La auditoría se constituye en “una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la entidad; que ayuda a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.

La auditoría es una herramienta de realimentación del SCI y de MIPG que analiza las debilidades y fortalezas del control y de la gestión, así como el desvío de los avances de las metas y objetivos trazados, lo cual influye en los resultados y operaciones propuestas en la entidad.

La actividad de auditoría interna debe realimentar a las entidades en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos promoviendo la mejora continua. Así mismo, para formarse una opinión sobre la adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control -y de esta manera emitir juicios de valor- las oficinas de control interno deben basarse en las evidencias obtenidas en el ejercicio de auditoría.

En todo caso, deben tener en cuenta que la coordinación de las auditorías (cualquiera que sea su ámbito) está en cabeza del jefe de control interno o quien hace sus veces en cada entidad, con el apoyo de los líderes de cada uno de los sistemas de gestión que tengan implementados.

Para ello, siguiendo los estándares internacionales dados por el Instituto de Auditores Internos Global (THE IIA Global), es recomendable que la oficina de control interno elabore un plan de auditoría anualmente y seleccione los proyectos, procesos y actividades a ser auditados basados en un enfoque de

riesgos documentado, alineados con los objetivos y prioridades de la entidad, y desarrolle adecuados procedimientos para obtener suficiente evidencia para evaluar el diseño y la eficacia de los procesos de control en los diferentes procesos y actividades de la entidad. Este plan debe ser flexible de manera que puedan efectuarse ajustes durante el año, como consecuencia de cambios en las estrategias de la dirección, condiciones externas, áreas de mayor riesgo o modificación a los objetivos de la entidad.

Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la “Guía de auditoría para entidades públicas - Versión 3 y su caja de herramientas”.

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

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	<p><b>Evaluaciones continuas y/o separadas (autoevaluación, auditorías)</b> para determinar si los componentes del SCI están presentes y funcionando.</p>	Segunda y Tercera Línea de Defensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de la gestión del riesgo de la entidad de forma integral, con énfasis en:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>La exposición al riesgo, acorde con los lineamientos y la política institucional.</li> <li>El cumplimiento legal y regulatorio.</li> <li>Logro de los objetivos estratégicos o institucionales.</li> <li>Confiabilidad de la información financiera y no financiera. (2ª Línea)</li> <li>Evaluación de la efectividad de las acciones desarrolladas por la segunda línea de defensa en aspectos como: cobertura de riesgos, cumplimientos de la planificación, mecanismos y herramientas aplicadas, entre otros, y generar observaciones y recomendaciones para la mejora. (3ª Línea)</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>Evaluación y comunicación de deficiencias oportuna</b>mente (Evalúa los resultados, Comunica las deficiencias y Monitorea las medidas correctivas).</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Verificación del avance y cumplimiento de las acciones incluidas en los planes de mejoramiento producto de las autoevaluaciones. (2ª Línea).</li> <li>Evaluación de la efectividad de las acciones incluidas en los Planes de mejoramiento producto de las auditorías internas y de entes externos. (3ª Línea)</li> </ul>

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 [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co), 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.