

Institucionalización, planificación, elaboración y socialización del Modelo integrado de planeación y de gestión MIPG, en la empresa de servicios públicos domiciliarios San Agustín E.S.P.

Adriana Catherine Adarmes Delgado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
Maestría en Administración de Organizaciones
2021

Tabla de Contenido

Listado de Figuras	5
Listado de Tablas.....	8
Resumen	9
Abstract.....	10
Introducción.....	12
Planteamiento Del Problema	14
Objetivos De La Investigación	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos.....	17
Marco Teórico.....	18
Conceptos Generales De MIPG	18
Sistema De Gestión	18
Modelo Integrado De Planeación Y De Gestión MIPG.....	19
Operación De MIPG.	20
Instancias Que Conforman La Institucionalidad De MIPG	20
Campo De Aplicación De MIPG	21
Operación De MIPG.	22
Políticas De MIPG.....	23
Implementación De MIPG	24
Dimensiones Operativas De MIPG	28
Marco Metodológico	78
Tipo De Investigación	78
Método De Investigación	78
Definición De La Población O Muestra Utilizada	79
Identificación De Las Técnicas E Instrumentos Usados Para Recolectar, Procesos Y Analizar Los Datos Resultantes.	79
Desarrollo Del Proyecto.	80
Institucionalidad Del Modelo Integrado De Planeación Y Gestión MIPG, En La Empresa De Servicios Públicos E.S.P., De San Agustín Huila	80
Comité Institucional de Gestión y Desempeño.	80

Identificación De La Línea Base De MIPG A Través De La Herramienta FURAG II, Validando Y Actualizando El Autodiagnóstico Del Modelo Integrado De Planeación Y De Gestión	83
Proceso De Elaboración De Autodiagnósticos De Las Políticas De MIPG En La Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios San Agustín E.S.P.	86
Plan De Acción Para La Elaboración Y Socialización La Documentación Del Modelo De Planeación Y De Gestión.	109
Resultados De La Investigación.	111
Elaboración De La Documentación Pertinente Del Modelo Integrado De Planeación Y De Gestión.....	111
Mapa De Procesos.....	111
Código de Integridad de la Institución.	112
Diagnóstico De Capacidades Y Entorno De La Institución (Política De Fortalecimiento Organizacional Y Simplificación De Procesos).	118
Lineamientos De La Gestión De Riesgos (Política De Gestión De Riesgos).	124
Plan Anticorrupción Y Atención Al Ciudadano- PAAC.....	132
Dimensión De Gestión Del Conocimiento E Innovación.	141
Dimensión De Control Interno.	145
Lineamientos para la Gestión Documental.	150
Comité Institucional De Coordinación De Control Interno.	154
Mapa De Riesgos Institucional.	156
Lineamientos Para La Defensa Jurídica.	158
Establecer Y Documentar Los Lineamientos Para El Gobierno Y Seguridad Digital.	160
Lineamientos Para La Rendición De Cuentas.	164

Documentar Los Ejes De La Gestión Del Conocimiento.....	164
Documentar Los Lineamientos De Racionalización De Trámites.	170
Otras Políticas De MIPG Para La Institución.	170
Socialización De La Documentación Elaborada Para El Modelo Integrado De Planeación Y De Gestión.....	182
Aspectos De Gestión Asociados Al Desarrollo De La Investigación.	188
Cronograma De Actividades Del Proyecto Utilizando Diagrama De Gantt A Través Del Uso De Herramientas De Gestión De Proyectos.....	188
Identificación Del Presupuesto Del Proyecto De Investigación.	189
Sistematización De Lecciones Aprendidas. Como Insumo Para El Desarrollo De Procesos De Gestión Del Conocimiento Organizacional.....	190
Conclusiones.	192
Referencias Bibliográficas	196

Listado de Figuras

Figura 1. Estructura de MIPG. Tomado de Marco General de MIPG. Función Pública Julio 2018.	18
Figura 2. Marco de Referencia de MIPG. Tomado de Marco General de MIPG. Función Pública Julio 2018.	19
Figura 3. Dimensiones de MIPG	22
Figura 4. Objetivos de Desarrollo sostenible	41
Figura 5. Elementos del PAAC	42
Figura 6. Resultados Calificación Dimensión	85
Figura 7. Resultados Calificación de empresas pares en Furag	86
Figura 8. Índice de Desempeño Institucional Obtenido por la Empresa del Informe de Función Pública primer semestre de (2020.)	86
Figura 9. Calificación Obtenida por la empresa en autodiagnóstico de las diferentes políticas.	87
Figura 10. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para componentes de integridad.	87
Figura 11. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para categorías de integridad.	88
Figura 12. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para etapas de integridad.	88
Figura 13. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para componentes del Talento Humano.	89
Figura 14. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para categorías del Talento Humano	89
Figura 15. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para categorías del Talento Humano.	90
Figura 16. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para categorías del Talento Humano.	90
Figura 17. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para Gestiones del Talento Humano	91
Figura 18. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para Rutas del Talento Humano	91
Figura 19. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para Rutas del Talento Humano.	92
Figura 20. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para componentes de Dirección y Planeación	92
Figura 21. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para componentes de Dirección y Planeación.	93
Figura 22. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para componentes de Dirección y Planeación.	93
Figura 23. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para categorías del PAAC.	94
Figura 24. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para categorías de la Gestión Presupuestal	94
Figura 25. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para componentes de Gobierno digital.	95

Figura 26. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para categorías de Gobierno digital.	95
Figura 27. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para indicadores de Gobierno digital	96
Figura 28. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para indicadores de Gobierno digital	96
Figura 29. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para indicadores de Gobierno digital.	97
Figura 30. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para componentes de Defensa Jurídica	97
Figura 31. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para actuaciones de Defensa Jurídica	97
Figura 32. Calificación de la empresa en autodiagnóstico para etapas de Defensa Jurídica	97
Figura 33. Calificación de la empresa en autodiagnóstico sentencias y conciliaciones de Defensa Jurídica.	99
Figura 34. Calificación de la empresa en autodiagnóstico recuperación de bienes públicos de Defensa Jurídica.	99
Figura 35. Calificación de la empresa en autodiagnóstico prevención del daño antijurídico.	100
Figura 36. Calificación de la empresa en autodiagnóstico categorías servicio al ciudadano.	100
Figura 37. Calificación de la empresa en autodiagnóstico componentes racionalización de trámites.	101
Figura 38. Calificación de la empresa en autodiagnóstico categorías racionalización de trámites.	101
Figura 39. Calificación de la empresa en autodiagnóstico etapas racionalización de trámites.	102
Figura 40. Calificación de la empresa en autodiagnóstico componentes de la participación ciudadana.	102
Figura 41. Calificación de la empresa en autodiagnóstico categorías de la participación ciudadana.	103
Figura 43. Calificación de la empresa en autodiagnóstico categorías de la rendición de cuentas	104
Figura 44. Calificación de la empresa en autodiagnóstico categorías de la rendición de cuentas	104
Figura 45. Calificación de la empresa en autodiagnóstico pasos de la rendición de cuentas	104
Figura 46. Calificación de la empresa en autodiagnóstico categorías del Seguimiento, Evaluación y Desempeño.	105
Figura 47. Calificación de la empresa en autodiagnóstico categorías de la Gestión Documental	105
Figura 48. Calificación de la empresa en autodiagnóstico componentes transparencia y acceso a la información.	106
Figura 49. Calificación de la empresa en autodiagnóstico de la Gestión del Conocimiento e Innovación.	106
Figura 50. Calificación de la empresa en autodiagnóstico componentes del Control Interno.	107

Figura 51. Mapa de Procesos en Función de los Lineamientos de MIPG	112
Figura 52. Valores del Código de Integridad para la Empresa	113
Figura 53. Etapas para implementación del Código de Integridad para la Empresa.	117
Figura 54. Pasos para definir el modelo de procesos de la entidad.	119
Figura 55. Elementos claves en la definición de un proceso	120
Figura 56. Formato para la caracterización de un proceso.	121
Figura 57. Etapas de un Dimensionamiento Estratégico	121
Figura 58. Secuencia de actividades para la gestión de riesgos	124
Figura 59. Mapa de Calor para la Clasificación de los riesgo	124
Figura 60. Estado de Madurez de la Gestión de Riesgos.	131
Figura 61. Componentes del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano.	133
Figura 62. Fases del proceso de racionalización de trámites.	134
Figura 63. Estructura de la Gestión del Servicio al Ciudadano	137
Figura 64. Estratificación de las Zonas de Riesgo en la Institución	158
Figura 65. Elementos de la Seguridad Digital.	161
Figura 66. Actores de la Política de Seguridad Digital.	161
Figura 68. Fases de la Gestión Documental.	184
Figura 69. Programas Específicos para la Gestión Documental.	184

Listado de Tablas

Tabla 1. Incidencia efectiva de los ciudadanos en el ciclo de gestión pública.	55
Tabla 2. Plan de acción implementación modelo integrado de planeación y de gestión MIPG.	109
Tabla 3. Honestidad. Que hacer / Que no hacer	113
Tabla 4. Respeto. Que hacer / Que no hacer	114
Tabla 5. Compromiso. Que hacer / Que no hacer	115
Tabla 6. Diligencia. Que hacer / Que no hacer	116
Tabla 7. Justicia. Que hacer / Que no hacer	117
Tabla 8. Contexto de la Empresa.	124
Tabla 9. Tabla de Probabilidades del Riesgo	126
Tabla 10. Determinación del Impacto.	126
Tabla 11. Tipos de Monitoreo.	130
Tabla 12. Mecanismos de Transparencia.	140
Tabla 13. Herramientas para la Mejora Normativa	171
Tabla 14. Responsabilidad de los Actores.	181
Tabla 15. Criterios diferenciales.	182

Resumen

En el presente trabajo de grado se establecen los principales aspectos para institucionalizar, planificar, elaborar y socializar la documentación del Modelo Integrado de planeación y de gestión, MIPG, en la empresa de servicios públicos domiciliarios San Agustín E.S.P.

Para cumplir con el Objetivo general del proyecto, inicialmente se plantearon todos los fundamentos relevantes del Modelo Integrado de Planeación y de Gestión MIPG, con el fin de conocerlos con el mayor detalle posible y asociarlos con los objetivos específicos de manera que el proyecto lograra coherencia y adecuación.

En el desarrollo de los objetivos específicos del proyecto, inicialmente se realizaron las actividades necesarias que den la Institucionalidad al Modelo Integrado de planeación y de gestión, MIPG en la empresa de servicios públicos domiciliarios San Agustín E.S.P. En este punto se interactuó con los funcionarios de la Institución asegurando la existencia del decreto de creación del Comité Institucional de Gestión y desempeño, equipo que lidera las actividades de MIPG, luego se estableció la Línea Base de MIPG a través del FURAG (Formulario Único de reporte de Avance de la Gestión) y el desarrollo de los autodiagnósticos para las diferentes actividades del Modelo.

Posteriormente, se definió la documentación necesaria de investigar y elaborar, y su correspondiente Plan de acción para la implantación del Modelo dentro de la empresa de servicios públicos domiciliarios San Agustín E.S.P.

Finalmente, a través de los funcionarios pertinentes se establecen las actividades para socializar la documentación elaborada, cubriendo de esta manera los objetivos del presente proyecto.

Palabras claves: Modelo, planeación, gestión, autodiagnóstico, Furag, política.

Abstract

In this paper grade, the main aspects are established to institutionalize, plan, elaborate and socialize the documentation of the Integrated Planning and Management Model, MIPG, in the San Agustín E.S.P.

In order to get to know the general objective of the project, initially all the relevant foundations of MIPG were raised to know them in, as much, detail as possible and associate them with the specific objectives so the project would achieve coherence and adequacy.

Regarding the development of the specific objectives of the project, at first the necessary activities were carried out to give the Institutionally to the Integrated Planning and Management Model, MIPG in the San Agustín E.S.P. At this point, these interacted with the officials of the Institution to ensure the existence of the decree for the creation of the Institutional Management and Performance Committee, a team that leads MIPG activities, to then proceed with the establishment of the MIPG Base Line through the FURAG (Single Form for the Progress of Management report) and the development of self-diagnostics for the different activities of the Model.

Therefore, it was able to define the proper documentation to investigate and elaborate, also its corresponding Action Plan for the implementation of the Model in the home utility company. Saint Augustine ESP.

The documentation produced corresponds to the updated regulations established by the Colombian Government for the development of MIPG.

Finally, through the relevant officials, activities are established to socialize the documentation prepared, thus covering the objectives of this project.

Keywords: Model, planning, management, self-diagnosis, Furag, policy.

Introducción

En el presente trabajo de grado se analizó el estado de Implementación del Modelo integrado de Planeación y de Gestión MIPG en la empresa de servicios públicos domiciliarios San Agustín E.S.P. de manera que se pudiera contribuir al avance de esta herramienta dentro de la Institución.

El Modelo integrado de Planeación y de Gestión MIPG es la herramienta que el Gobierno Colombiano le ha dado a las Instituciones Públicas para desarrollar de la manera más adecuada su Sistema de Gestión.

A diferencia de otros modelos de gestión, MIPG integra el Sistema administrativo de una Institución con su modelo de gestión, generalmente basado en la ISO 9001, y lo articula con el Modelo de Control Interno MECI. MIPG pretende que todas las actividades que se desarrollan dentro de una Institución del Estado tengan como salidas, el resolver las necesidades de los ciudadanos, un resultado positivo en los planes de desarrollo y prestar siempre un servicio íntegro y de calidad.

Para el desarrollo de este proyecto se contó con la invaluable colaboración de los funcionarios de la empresa de servicios públicos domiciliarios San Agustín E.S.P. también de varios profesionales en el país que cuentan con reconocida competencia en la gestión del Modelo Integrado de Planeación y de Gestión, de la misma manera los diferentes funcionarios de la Universidad y con la permanente investigación en cuanto a los aspectos más importantes del Modelo.

Para la elaboración del presente proyecto, se siguieron las etapas que de manera general establece el Modelo MIPG, estas inician con dar Institucionalidad al Modelo, a través de la

creación del Comité Institucional de Gestión y desempeño, seguido de la definición de su línea base, mediante la herramienta FURAG para posteriormente elaborar los auto diagnósticos y así tener la dimensión de las actividades necesarias de documentar y socializar.

Se espera que empresa de servicios públicos domiciliarios San Agustín E.S.P. pueda dar continuidad y seguimiento a las actividades establecidas en los diferentes documentos elaborados, de manera que el presente trabajo contribuya a con los objetivos mencionados anteriormente los cuales constituyen la razón de ser de MIPG.

Planteamiento Del Problema

Antecedentes.

La empresa de servicios públicos domiciliarios San Agustín E.S.P., entidad descentralizada del orden municipal, creada por el acuerdo No. 023 de 1989 y modificada por los acuerdos 039 de 1998, el cual la transformó en una Empresa de Servicios Públicos Industrial y Comercial del Estado, con personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente, regida por el derecho privado, salvo las disposiciones legales en contrario y adscrita a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, con Registro Único de Prestadores de Servicios Públicos-RUPS y el 003 de 2013, el que amplió su objeto social, como empresa de prestación de los servicios públicos esenciales domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, obras civiles y otros afines en el área de jurisdicción del municipio de San Agustín Huila, de igual manera le confirió la administración y control de la plaza de mercado municipal.

En el año 2017, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 1499, el cual obliga a las entidades públicas a implementar el modelo integrado de planeación y gestión –MIPG., el cual está enfocado a dirigir, evaluar y controlar la gestión institucional de estas organizaciones, en términos de calidad e integridad del servicio que prestan, buscando que los resultados resuelvan las necesidades y problemas de sus usuarios.

Transcurridos varios años de la expedición del Decreto 1499 de 2017, la empresa de servicios públicos domiciliarios San Agustín E.S.P., no ha implementado totalmente, como lo establece la Ley, el mencionado modelo integrado de planeación y gestión MIPG. Esta situación es consecuencia de no contar con una adecuada ruta estratégica, con un enfoque orientado a la atención del ciudadano, razón de ser de las empresas públicas.

La empresa de servicios públicos domiciliarios San Agustín E.S.P, no es ajena a esta problemática, como se puede evidenciar en los resultados obtenidos en los informes de gestión, los cuales oscilan entre el 40 y el 50%, teniéndose como indicador de desempeño de 1 al 100%. Es así que la gestión establecida para liderar y Gestionar el talento humano es baja, siendo el primer requerimiento, que son las competencias que se deben tener para el desempeño de un cargo. Por otra parte, el direccionamiento estratégico y la planeación son deficientes, justificadas, generalmente por la falta de tiempo y recursos. Aseveración que puede ser cierta o falsa, lo cierto es que se generaliza la costumbre de trabajar en lo urgente y no en lo importante.

La no adopción del MIPG, de manera oportuna por parte de la empresa de servicios públicos domiciliarios San Agustín E.S.P., deriva entre otros aspectos en:

- Desaprovechamiento del Liderazgo y potencial del talento humano, como factor clave y estratégico para mejorar la Institución y la credibilidad de los Grupos de Interés.
- Tiempo que no se recuperara para Agilizar, simplificar y flexibilizar las operaciones que la lleven a ser más eficiente.
- Desconocimiento y falta de aplicación de herramientas y técnicas modernas para desarrollar una cultura organizacional sólida que lleve a la unidad de criterios y fortalecimiento del trabajo en equipo.
- Desaprovechar la coordinación Interinstitucional entre las diferentes Entidades que han adoptado el trabajo y filosofía de MIPG y que hacen que la empresa sea vea relegada ante sus pares.
- No involucrar y comprometer al ciudadano para promover el desarrollo de la institución, en una relación ganar – ganar. La efectiva participación ciudadana.

Con base en los anteriores antecedentes, la Gerencia de la empresa se comprometió a liderar la adopción de MIPG, para definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, para garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios, y fortalecer la confianza ciudadana en la Institución, así como su legitimidad.

Formulación del problema.

La institucionalidad, planificación, elaboración y socialización de la documentación del modelo integrado de planeación y de gestión MIPG, en la empresa de servicios públicos domiciliarios San Agustín E.S.P., ¿permitirá avanzar exitosamente en el proceso de implementación y obtener los resultados que indica la metodología establecida por la función pública?

Objetivos De La Investigación

Objetivo General

Implementar la institucionalidad del Modelo Integrado de Planificación y de Gestión MIPG, planificar, elaborar y socializar la documentación del mismo, en la empresa de servicios públicos domiciliarios San Agustín E.S.P., con el propósito de cubrir las primeras fases para el cumplimiento con lo establecido en el decreto 1499 de 2017.

Objetivos Específicos.

Realizar las actividades pertinentes y necesarias para dar la institucionalidad del modelo integrado de planeación y gestión MIPG, en la empresa de servicios públicos E.S.P., de San Agustín Huila.

Identificar la Línea Base de MIPG a través de la herramienta FURAG II, validando y actualizando el Autodiagnóstico del Modelo Integrado de Planeación y de Gestión.

Establecer un Plan de Acción para la elaboración y socialización la documentación del Modelo de Planeación y de Gestión, de manera que se tomen las decisiones adecuadas para que la empresa incorpore en el día a día el objetivo de MIPG y se utilicen de la mejor manera los recursos disponibles.

Elaborar la Documentación pertinente del Modelo Integrado de Planeación y de Gestión.

Socializar la documentación elaborada para el Modelo Integrado de Planeación y de Gestión.

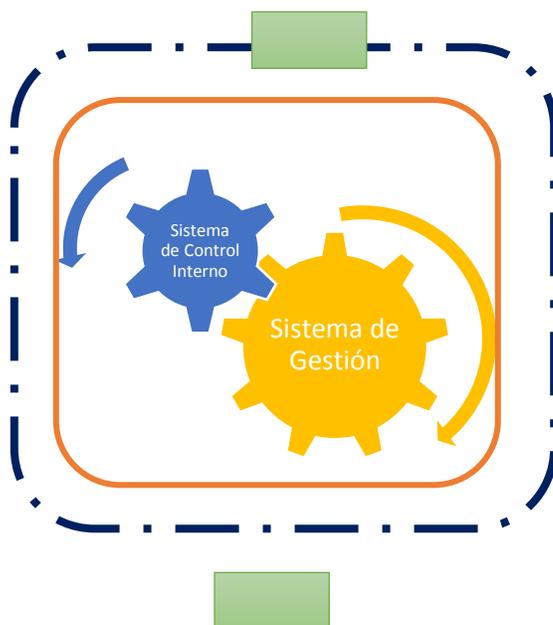
Marco Teórico

Conceptos Generales De MIPG

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

Figura 1.

Estructura de MIPG. Tomado de Marco General de MIPG. Función Pública Julio 2018.



Sistema De Gestión

El Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP lo define como:

El Sistema de Gestión es el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad. (DAFP, 2019, p. 1).

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

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

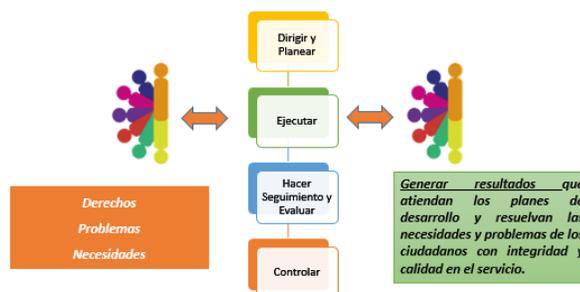
Modelo Integrado De Planeación Y De Gestión MIPG.

Según dispone el Decreto 1499 de 2017:

MIPG es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio. (DAFP, 2017, p. 4).

Figura 2.

Marco de Referencia de MIPG. Tomado de Marco General de MIPG. Función Pública Julio 2018.



- Es un marco de referencia porque contempla un conjunto de conceptos, elementos, criterios, que permiten llevar a cabo la gestión de las entidades públicas.
- Enmarca la gestión en la calidad y la integridad, al buscar su mejoramiento permanentemente para garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía.
- El fin de la gestión es generar resultados con valores, es decir, bienes y servicios que tengan efecto en el mejoramiento del bienestar de los ciudadanos, obtenidos en el marco de los valores del servicio público (Honestidad, Respeto, Compromiso, Diligencia y Justicia).
- Cuando las entidades entregan resultados que respondan y satisfagan las necesidades y demandas de los ciudadanos, se genera valor público.

Operación De MIPG.

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

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

Instancias Que Conforman La Institucionalidad De MIPG

- **Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño:** presididos por el ministro o director del departamento administrativo del sector respectivo y de ellos harán parte los directores, gerentes o presidentes de los organismos y entidades adscritas o vinculadas, encargados de

dirigir la implementación y la evaluación de MIPG en las entidades que integran el respectivo sector. La Secretaría Técnica es ejercida por el Jefe de la Oficina de Planeación del ministerio o departamento administrativo correspondiente o quien haga sus veces.

- **Comités Territoriales de Gestión y Desempeño:** dirigidos por el gobernador o alcalde de la respectiva jurisdicción y serán integrados por los miembros de los consejos de gobierno y los gerentes, presidentes o directores de las entidades descentralizadas del orden departamental, distrital o municipal. La Secretaría Técnica será ejercida por el jefe de planeación o quien haga sus veces de la gobernación, distrito o municipio correspondiente
- **Comité Institucional de Gestión y Desempeño:** liderado por el viceministro o subdirector de departamento administrativo, y en el nivel descentralizado por los secretarios generales o administrativos. La Secretaría Técnica será ejercida por el jefe de la oficina de planeación de la respectiva entidad o quien haga sus veces. Este Comité sustituye los demás comités que tengan relación con los sistemas que se integran en el Sistema de Gestión y el Modelo y que no sean obligatorios por mandato legal.

Campo De Aplicación De MIPG

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

La política de Control Interno de MIPG se aplicará además a las entidades y organismos estatales sujetos a régimen especial, las Ramas Legislativa y Judicial, la Organización Electoral, los organismos de control y los institutos científicos.

Operación De MIPG.

Según la ESAP Escuela Superior de Administración Pública, (ESAP, 2017) “MIPG se concentra en las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados, esto es, esto es una gestión y un desempeño institucional que generan valor público”

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

Las dimensiones constituyen las políticas, prácticas, herramientas o instrumentos con un propósito común, que, de manera articulada e intercomunicada, permiten que MIPG logre sus objetivos, y son las siguientes:

Figura 3.

Dimensiones de MIPG. Tomado de Marco General de MIPG. Función Pública Julio 2018.



- Corazón de MIPG: **Primera Dimensión Talento Humano**
- Planear: **Segunda Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación**
- Hacer: **Tercera Dimensión Gestión con Valores para el Resultado**
- Verificar y actuar: **Cuarta Dimensión Evaluación para el Resultado y Séptima Dimensión Control Interno.**
- Dimensiones transversales: **Quinta Dimensión Información y Comunicación y Sexta Dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación.**
- Siendo los motores de MIPG, los principios de **Integridad** y la **Legalidad**.

Políticas De MIPG.

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

- Planeación Institucional
- Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
- Talento humano
- Integridad
- Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
- Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
- Servicio al ciudadano
- Participación ciudadana en la gestión pública
- Racionalización de trámites
- Gestión documental
- Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea
- Seguridad Digital

- Defensa jurídica
- Gestión del conocimiento y la innovación.
- Control Interno.
- Seguimiento y evaluación del desempeño institucional.
- Mejora Normativa.
- Gestión de la información estadística.

Implementación De MIPG

MIPG Como Estrategia Para El Cambio Cultural.

Todas las herramientas modernas exigen para su correcta implementación, una gestión del cambio y actitud positiva en las personas.

La finalidad fundamental de MIPG en su propuesta unificadora, sistémica e innovadora, es llevar a la práctica y cotidianidad de las entidades nacionales y territoriales (i) el reconocimiento de la ciudadanía, respondiendo activa y efectivamente a sus derechos y deberes, (ii) la certeza de que las entidades administran con integridad los recursos públicos, es decir, aquellos que aportamos todos los colombianos y colombianas y sin los cuales no se podrían garantizar efectivamente a los derechos ni resolver las necesidades y problemáticas de la ciudadanía, (ii) la necesaria continuidad en las políticas públicas, es decir, reconocer que la gestión pública se adelanta siempre sobre procesos que tienen ya algunos desarrollos, con lecciones aprendidas, (iv) la capacidad de colaborar y construir de manera conjunta al interior de las dependencias, entidades, sectores, departamentos y municipios, y el Estado como un todo, y (v) la rendición constante de cuentas a la sociedad por las acciones y resultados alcanzados. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p 14).

No se pueden buscar resultados diferentes si se apoyan y promueven procesos similares a los que se usaron en el pasado. Las políticas públicas tradicionales, los instrumentos técnicos, y las normativas formales no ofrecen horizontes diferentes de actuación si no se aplican y apropian de formas novedosas. Es necesaria la experimentación, la prueba y el error constante para aprender nuevos procesos y generar resultados diferentes. La estrategia de Cambio Cultural, como eje transversal a MIPG propone un ejercicio comunicativo y pedagógico alternativo e innovador enfocado en promover cambios concretos en las percepciones, actitudes y comportamientos de los servidores públicos y ciudadanos, y generar así transformaciones culturales tangibles alrededor de la Administración Pública, que permitan recuperar y aumentar la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas al igual que promover servidores y ciudadanos que dialogan, dirimen dilemas y participan activamente en la gestión de los asuntos públicos, el control social y la rendición de cuentas.

El cambio cultural hace referencia a la modificación de comportamientos a través de la generación de hábitos distintos. Los cambios en comportamientos se logran a través de diferentes tipos de intervenciones que buscan interiorizar en los individuos nuevas percepciones y actitudes frente a una dinámica en particular.

Actualización De La Institucionalidad De MIPG.

Conformar los Comités Territoriales de Gestión y Desempeño, de acuerdo con lo previsto en el Decreto 1499 de 2017, los cuales estarán integrados por el gobernador o alcalde, quienes los presidirán, los miembros de los consejos de gobierno y por los gerentes, presidentes o directores de las entidades descentralizadas de la respectiva jurisdicción. La Secretaría Técnica será ejercida por el jefe de planeación o quien haga sus veces en la gobernación, distrito o municipio correspondiente.

Identificación De La Línea Base De MIPG.

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

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

Adecuaciones Y Ajustes Para La Completa Y Adecuada Implementación De MIPG.

Tomando como referencia la línea base, cada entidad hará las adecuaciones y ajustes correspondientes para el diseño, desarrollo o mantenimiento de aquellos aspectos de MIPG en los cuales se detectaron falencias y fortalezas.

El producto concreto será la documentación de las adecuaciones y ajustes que cada entidad adelantará a manera de plan de actualización de MIPG. En este paso, es importante que las entidades definan, 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.

Autodiagnóstico De MIPG.

Como complemento a los resultados de FURAG II es recomendable que la entidad aplique la herramienta de autodiagnóstico recomendada en <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/MIPG/index.html>, con el fin de tener información detallada, oportuna y en tiempo real, sobre el estado de la implementación de MIPG. Es importante anotar que para la consolidación de MIPG como el Modelo de Gestión y Desempeño en el ámbito público es clave que las organizaciones pongan en marcha sus adecuaciones o ajustes; Función Pública y demás entidades líderes de política acompañarán, monitorearán y evaluarán los avances en la implementación en el conjunto de entidades públicas.

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

Establecer Planes De Acción.

Con base en los resultados y recomendaciones derivadas del reporte al Furag y de la ejecución de los autodiagnósticos se elaboran los planes de acción respectivos para documentar y actualizar las diferentes políticas y los documentos necesarios para apoyarlas de manera que se implementen efectivamente en la Institución.

Elaboración De Las Políticas De MIPG Y Los Documentos Pertinentes.

Para cada una de las 18 políticas de MIPG arriba mencionadas, se deben establecer los diferentes lineamientos que se aplicaran en la Institución, esta elaboración debe estar acorde con los principios de la gestión y administración actual y se deben construir con base en el tamaño, la naturaleza y los servicios que prestan las instituciones. Estas políticas deben documentarse de la mejor manera posible.

Socialización De Políticas Y Documentos.

Una vez se tienen elaboradas y documentadas las políticas y sus documentos pertinentes, se deben poner a disposición de los funcionarios de la Institución. Existen documentos que se deben socializar a todos los funcionarios y contratistas, ejemplo, El código de Integridad y los restantes se socializarán por Áreas de acuerdo a la distribución establecida en el mapa de procesos, por ejemplo, la Política de Control Interno, principalmente será del manejo de esta área, quien a su vez debe liderarla dentro de la Institución.

Dimensiones Operativas De MIPG

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

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

Primera Dimensión: Talento Humano.

Son varias las definiciones e interpretaciones esperadas para las Áreas, Procesos o actividades del Talento Humano.

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

responder las demandas de los ciudadanos. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 20).

Alcance De La Dimensión.

“La gestión estratégica del talento como generadora de valor debe estar fijada al más alto nivel estratégico y debe estar respaldada con esfuerzos, inversiones y políticas innovadoras, agresivas y modernas”. (Uniandes, 2016, P.2)

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

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

- Gestión Estratégica del Talento Humano.
- Integridad.

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

Aspectos Mínimos Para La Implementación.

Política De Gestión Estratégica Del Talento Humano. La Gestión Estratégica del Talento Humano –GETH exige la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito fundamental de la entidad. Para lograr una GETH se hace necesario vincular desde la planeación al talento humano, de manera que las áreas de personal o quienes hagan sus veces puedan ejercer un rol estratégico en el desempeño de la organización, por lo cual requieren del apoyo y compromiso de la alta dirección. Para ello, es útil que las entidades desarrollen las siguientes cinco etapas que se describen a continuación y que llevarán a implementar una Gestión Estratégica del Talento Humano eficaz y efectiva:

- **Disponer de información.** Contar con la información oportuna y actualizada permitirá tener insumos confiables para realizar una gestión que realmente tenga un impacto en la productividad de los servidores:
 - ✓ Marco normativo, objetivo, misión, entorno, metas estratégicas, proyectos, entre otros, información que se obtiene en desarrollo de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.
 - ✓ Régimen laboral.
 - ✓ Caracterización de los servidores: antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, entre otros.

- ✓ Caracterización de los empleos: planta de personal, perfiles de los empleos, manuales de funciones, naturaleza de los empleos, vacantes, entre otros.
- **Diagnosticar la Gestión Estratégica del Talento Humano.** Un paso fundamental para emprender acciones orientadas a fortalecer el liderazgo y el talento humano, es levantar un diagnóstico del estado en el que se encuentra la gestión estratégica del talento humano en la entidad. Para ello, se utilizará una de las herramientas fundamentales de la política: la Matriz de GETH, incorporada en el instrumento de autodiagnóstico de MIPG, que contiene un inventario de los requisitos que el área responsable debe cumplir para ajustarse a los lineamientos de la política. Con base en las variables allí contenidas, la entidad identifica las fortalezas y los aspectos a mejorar en la GETH. Cuando una entidad diligencie la mencionada matriz, obtendrá una calificación que le permitirá ubicarse en alguno de los tres niveles de madurez de la GETH:
 - ✓ Básico Operativo.
 - ✓ De Transformación.
 - ✓ De Consolidación.
 - ✓ Elaborar el Plan de Acción.
 - ✓ Implementar el Plan de Acción.

Con la elaboración de un plan de acción se obtiene credibilidad, se evitará el olvido de aspectos importantes, se ganará tiempo, energía y recursos (más eficiencia) y se aumenta el grado de responsabilidad del equipo al repartir tareas en el mismo. (Consultores. 2016, p.1)

Esta etapa consiste en la implementación del plan de acción para obtener un impacto en la GETH. El propósito es adelantar acciones que conduzcan al fortalecimiento de aquellos

aspectos, en el ciclo del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), que resultaron con bajo puntaje en el diagnóstico, siempre con el objetivo de mejorar la GETH. Así, por ejemplo:

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

- **Rutas de Creación de valor.**

La creación de valor es el objetivo de toda buena gerencia. Si antes el objetivo fue la maximización del beneficio, ahora este objetivo de beneficio ha sido suplantado por la creación de valor. (Rapallo, 2002, p.1).

- ✓ Ruta de la Felicidad: la felicidad nos hace productivos.
- ✓ Ruta del Crecimiento: liderando talento.
- ✓ Ruta del Servicio: al servicio de los ciudadanos.
- ✓ Ruta de la Calidad: la cultura de hacer las cosas bien.

✓ Ruta del análisis de datos: conociendo el talento.

- **Evaluar la Gestión.**

El responsable de talento humano deberá establecer mecanismos para hacer el seguimiento de las actividades implementadas en el Plan de Acción y verificar que se cumplan adecuadamente. En el formato de Plan de Acción se incluye como uno de los pasos, la revisión de la eficacia de las acciones implementadas para analizar si tuvieron el impacto esperado. Además de este seguimiento, la gestión se evaluará a través del instrumento de política diseñado para la verificación y medición de la evolución de MIPG: el FURAG. (Barceló, 2016, p.1)

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

Política de Integridad. Promover la integridad de los servidores públicos que laboran en instituciones de todos los órdenes de gobierno, es no solo una tendencia internacional, sino un deber, una acción en favor de la sociedad, que genera credibilidad y valor en las acciones gubernamentales.

A nivel internacional, se ha puesto énfasis en el concepto de integridad, es así que se desarrolló la herramienta denominada SAINT, acrónimo en idioma inglés de “Autoevaluación de Integridad”, situación que ha sido incorporada por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), por lo que en las Declaraciones de Lima y de México, se han previsto cuestiones relacionadas con Principios de Transparencia y Rendición de Cuentas, Código de Ética, Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público, entre otros. (ASE, 2017, p.1)

Las entidades públicas están integradas por servidores públicos, es decir, por ciudadanos que dedican su vida a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de sus conciudadanos desde la administración pública. En tal sentido, la integridad como aspecto sustantivo y la transparencia como aspecto instrumental, son necesarias para prevenir la corrupción y aunados a herramientas de seguimiento y control, y al establecimiento y promoción de valores, incentivan a los servidores públicos a interiorizar y fortalecer prácticas y comportamientos íntegros y ejemplares.

Atributos De Calidad Para La Dimensión.

Talento Humano:

- Vinculado mediante el mérito, que responde a los perfiles y competencias definidos para atender las prioridades estratégicas y satisfacer las necesidades de los grupos de valor.
- Gestionado de acuerdo con las prioridades fijadas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.
- Vinculado de acuerdo con la naturaleza de los empleos, la normatividad que los regula y que responde a la estructura óptima de la entidad.

- Conocedor de las políticas institucionales, del Direccionamiento Estratégico y Planeación, de los procesos de operación y de su rol fundamental dentro de la entidad.
- Fortalecido en sus conocimientos y competencias, de acuerdo con las necesidades institucionales.
- Comprometido a llevar a cabo sus funciones bajo atributos de calidad en busca de la mejora y la excelencia.
- Comprometido y ejerciendo en su actuación los valores del servicio público.
- Con condiciones de salud y seguridad en el trabajo que preservan su bienestar y con mínimos niveles de riesgos materializados.
- Con altos índices de productividad y cumplimiento de resultados.
- Preparado física y emocionalmente para el retiro de la entidad por la culminación de su ciclo laboral.

Equipo directivo:

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

Segunda Dimensión. Direccionamiento Estratégico Y Planeación.

El direccionamiento estratégico es utilizado frecuentemente en las Instituciones como una forma importante de proyectarlas al futuro. Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Es la herramienta para proporcionar una dirección general a una Institución en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing, etc. El

Direccionamiento Estratégico permite a la Institución definir la ruta que guiará su gestión institucional fortaleciendo su confianza y legitimidad. (Función Pública 2018)

Alcance De La Dimensión.

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

Para el desarrollo de esta dimensión deberán tenerse en cuenta los lineamientos de la Planeación institucional y la Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público.

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

Aspectos Mínimos Para La Implementación.

Política de Planeación institucional.

- ¿Cuál es el propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social) para el cual fue creada la entidad?

“Está garantizado que las Instituciones que disponen de una declaración explícita y compartida con los Grupos de Interés de su **misión, visión y valores, orientan** mejor sus acciones y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo”. (Espinosa, 2017, p.1)

- ✓ Revisar la normativa que le es propia a la entidad, desde su acto de creación hasta las normas más recientes en las que se le asignan competencias y funciones, con el fin de

identificar porqué existe y verificar que toda su actuación esté efectivamente encaminada a su cumplimiento.

- ✓ Identificar si existen problemas relativos a este propósito fundamental y cómo podrían ser abordados, como es el caso de funciones o competencias no desarrolladas o que se están cumpliendo y no atienden o desbordan este propósito fundamental.
- ✓ Buscar que los equipos que implementan MIPG y sus políticas tengan el mismo entendimiento de la razón de ser de la entidad y hacia dónde ella debe ir.
- ✓ Establecer y priorizar variables que permitan caracterizar (identificar, segmentar y reconocer) sus grupos de valor y, especialmente, sus derechos, necesidades y problemas.
- ✓ Levantar la información necesaria para la identificación y caracterización de los grupos de valor y el conocimiento de sus necesidades, detectando si ya cuenta con dicha información y en qué fuentes se encuentra, o de ser necesario, definir procedimientos y herramientas para su obtención.
- ✓ Con base en lo anterior, clasificar los grupos de personas (naturales o jurídicas) dependiendo de características similares (necesidades, problemas, ubicación territorial, entre otras).
- ✓ Involucrar a la ciudadanía y grupos de interés en el diagnóstico y formulación de los planes, programas o proyectos de la entidad, de interés ciudadano.
- ✓ Diseñar mecanismos que promuevan la participación ciudadana en la planeación y haga explícita la forma en la que facilita y promueve la participación en asuntos de su competencia. El uso de TIC, como se verá más adelante, es fundamental para masificar y hacer más efectivo este proceso.

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

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

resultados futuros a lograr. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 18).

- ✓ Revisar, con la metodología indicada en distintas secciones, aspectos internos tales como el talento humano, procesos y procedimientos, estructura organizacional, cadena de servicio, recursos disponibles, cultura organizacional, entre otros.
- ✓ Identificar el conocimiento tácito y explícito de la entidad, así como el conocimiento de los servidores públicos (formación, capacitación y experiencia) que posteriormente permitirá la difusión del conocimiento, la generación de proyectos articulados y el desarrollo de los procesos de la organización, como se analizará en la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación.
- ✓ Identificar sus capacidades en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones que apalancan el desarrollo de todos sus procesos, el manejo de su información y la prestación de trámites y servicios a sus usuarios.
- ✓ Revisar aspectos externos a la entidad, algunos generales como su entorno político, económico y fiscal, y otros más particulares, como la percepción que tienen sus grupos de valor frente a la cantidad y calidad de los bienes y servicios ofrecidos, sus resultados e impactos.
- ✓ Identificar las redes de conocimiento, comunidades de práctica y entidades con las cuales pueda desarrollar proyectos para mejorar su gestión y fortalecer su capital intelectual.
- ✓ Analizar el contexto interno y externo de la entidad para la identificación de los riesgos y sus posibles causas.
- ✓ Contar con un líder o área responsable encargada del proceso de planeación.

- ✓ Documentar el ejercicio de planeación en donde se describa la parte conceptual u orientación estratégica; y la parte operativa en la que se señale de forma precisa los objetivos, las metas y resultados a lograr, las trayectorias de implantación o cursos de acción a seguir, cronogramas, responsables, indicadores para monitorear y evaluar su cumplimiento y los riesgos que pueden afectar tal cumplimiento y los controles para su mitigación.
- ✓ Incluir la planeación de las demás dimensiones de MIPG y de sus políticas, acorde con lo señalado para cada una, tales como talento humano, TIC, plan anticorrupción y de servicio al ciudadano, plan anual de adquisiciones.
- ✓ Utilizar la información generada en el análisis de capacidad institucional, informes de gestión, desempeño y cumplimiento de planes en vigencias anteriores, resultados de la evaluación de indicadores y de riesgos, autoevaluación, auditorías internas y externas, resultados de las estrategias de rendición de cuentas y de la consulta, diagnóstico o planeación participativa realizada, ejecuciones presupuestales, entre otras evidencias vitales para la proyección estratégica de la entidad (analítica institucional).
- ✓ Garantizar que las metas formuladas en el plan estén ajustadas a la capacidad real de la entidad, procurando esfuerzos adicionales que le permitan mejorar esa capacidad a través de alternativas innovadoras como las alianzas estratégicas con otras organizaciones públicas, privadas o con la sociedad, redes de conocimiento.
- ✓ 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.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) retoman los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y buscan consolidar los avances de estos, así como concretar los retos que quedaron planteados para los próximos años.

Los ODS definen la nueva Agenda de Desarrollo Global hacia el año 2030. Se trata de un conjunto integrado de objetivos globales, voluntarios y de aplicación universal que buscan un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible, con el propósito de alcanzar mayores niveles de bienestar en el mundo, orientados por el lema de “No dejar a nadie atrás”. (Naciones Unidas, 2015, p.1)

Figura 4.

Objetivos de Desarrollo sostenible. Tomado de Asamblea General de las Naciones Unidas.



Las Organizaciones de todo tipo y tamaño enfrentan factores e influencias, las cuales crean incertidumbre sobre si se lograrán o no los objetivos. El efecto que esta incertidumbre tiene en los objetivos de una Institución es el riesgo. (Icontec 2015).

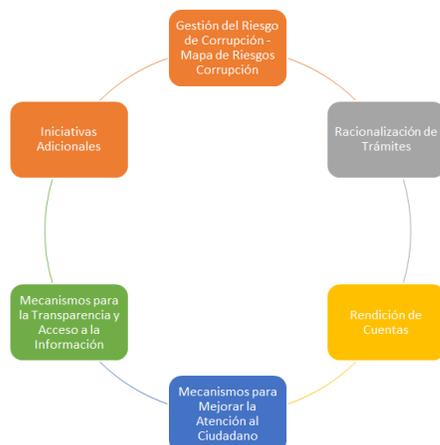
Esta es una tarea propia del equipo directivo y se debe hacer desde el ejercicio de Direccionamiento Estratégico y de Planeación. En este punto, se deben emitir los lineamientos precisos para el tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos que afectan el logro de los objetivos institucionales.

Conforme a lo establecido en la Ley 1474 de 2011 del Estatuto Anticorrupción, cada entidad del orden nacional, departamental y municipal debe elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano, que contempla, entre otras cosas, el mapa de riesgos de corrupción en la respectiva entidad, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias anti trámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano. (DAFP, 2017, p. 1).

Este Plan consta de 6 elementos:

Figura 5.

Elementos del PAAC Figura elaborada por el autor del presente proyecto.



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:

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

Para su elaboración, es necesario tener en cuenta:

- ✓ El PAAC debe ser parte integral del plan de acción institucional.
- ✓ La apropiación del PAAC debe darse desde la Alta Dirección de la entidad.
- ✓ Se debe socializar el PAAC antes de su publicación para que actores internos y externos formulen sus observaciones y propuestas.
- ✓ Las entidades deberán promocionar y divulgar el PAAC dentro de su estrategia de rendición de cuentas.
- ✓ El PAAC debe contener acciones, responsables y fechas de cumplimiento esperadas.
- ✓ El PAAC contiene la apuesta institucional para combatir la corrupción.

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

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

- ✓ Tercer seguimiento: Con corte al 31 de diciembre.

Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público.

- **Programación del Presupuesto.**

Si hay algo que de verdad ocupa a los Directivos de una Empresa o Institución, es planeación de la obtención y programación de sus recursos.

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

La programación presupuestal de las entidades debe estar acorde con los lineamientos que imparte el Ministerio de Hacienda y, a nivel territorial, con los que imparten las secretarías de Hacienda. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p 36).

Por otra parte, El Plan Anual de Adquisiciones es una herramienta para: (i) facilitar a las entidades estatales identificar, registrar, programar y divulgar sus necesidades de bienes, obras y servicios; y (ii) diseñar estrategias de contratación basadas en agregación de la demanda que permitan incrementar la eficiencia del proceso de contratación.

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

- ✓ Desagregar el presupuesto para cada vigencia en el aplicativo destinado para tal fin (SIIF Nación), a
- ✓ partir de la aprobación de la Ley Anual de Presupuesto y de la expedición del decreto de liquidación, en el mes de enero por parte de los órganos ejecutores del Presupuesto General de la Nación. Una vez registrada la información en SIIF Nación, inicia la ejecución

presupuestal, en la que se toman las decisiones de contratar, comprometer los recursos y ordenar el gasto, acorde con las normas vigentes.

- ✓ Formular el Programa Anual Mensualizado de Caja -PAC y el Plan Anual de Adquisiciones - PAA, instrumentos fundamentales para la ejecución presupuestal.

El PAC es un instrumento mediante el cual se define el monto máximo mensual de fondos disponibles en la Cuenta Única Nacional (para los órganos financiados con recursos de la Nación), y el monto máximo mensual de pagos (para los establecimientos públicos del orden nacional en lo que se refiere a sus propios ingresos), con el fin de cumplir sus compromisos. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 37). Manual Operativo

Le permite a la entidad armonizar sus ingresos con los pagos de los compromisos adquiridos y proyectar el monto de recursos disponibles a partir de los ingresos y los pagos proyectados mensualmente.

El PAA es una herramienta para: (i) facilitar a las entidades estatales las tareas de identificar, registrar, programar y divulgar sus necesidades de bienes, obras y servicios, y (ii) diseñar estrategias de contratación basadas en agregación de la demanda que permitan incrementar la eficiencia del proceso de contratación. Contiene las adquisiciones de bienes y servicios que requiere una entidad, con cargo a los presupuestos de funcionamiento y de inversión. Permite a las organizaciones llevar a cabo su planeación contractual y su proyección financiera y presupuestal, además de programar la adquisición de los bienes y servicios que ésta requiere para su adecuada y oportuna gestión (con recursos de funcionamiento y de inversión).

El PAA debe (i) entregar a los proveedores potenciales información útil acerca de la entidad y las características de contratación para sus adquisiciones; (ii) informar acerca de las intenciones de adquisiciones de la entidad en el período cubierto por el plan; (iii) facilitar una buena planeación de las adquisiciones dentro de la entidad; y (iv) permitir a las entidades explorar la posibilidad de sinergias e identificar las oportunidades de colaboración con otras entidades. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p 37).

Atributos De Calidad Para La Dimensión.

Direccionamiento estratégico:

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

Planeación Institucional:

- Definida como resultado de un proceso de participación de sus grupos de valor

- Articulada con los planes de desarrollo nacional o territorial según sea el caso y el Direccionamiento Estratégico.
- Articulada con los recursos físicos, de infraestructura, tecnológicos, entre otros, disponibles.
- Con resultados anuales para el cumplimiento de las metas estratégicas.
- Orientada a resultados y a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor, con los recursos necesarios que aseguren su cumplimiento.
- Soportada en un esquema de medición para su seguimiento y mejora.

Tercera Dimensión. Gestión Con Valores Para Resultados.

Alcance.

No se pueden obtener resultados bajo cualquier valor, metodología o actividad, las cosas poseen una razón de ser.

Esta dimensión agrupa un conjunto de políticas, o prácticas e instrumentos que tienen como propósito permitirle a la organización realizar las actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público.

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”. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 39).

Aspectos Mínimos Para La Implementación.

De la ventanilla hacia adentro.

- Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos.
 - ✓ Repensar la organización para su fortalecimiento.

Para poder entender la situación, es necesario describir y abordar como mínimo las siguientes características como complemento al análisis de capacidad institucional y de entornos de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación. (Secretaria Transparencia 2016)

- ✓ 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 acciones y actividades necesarias para lograr un real fortalecimiento organizacional.

- ✓ Diseñar o rediseñar lo necesario.

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

- ✓ Trabajar por procesos.

Uno de los pilares de los modelos de gestión de calidad es el trabajo por procesos, estos se pueden clasificar en estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, lo que permitirá la

adecuada gestión y prestación del servicio de la organización. La comprensión y la gestión de los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la Institución en el logro de los resultados previstos. (Icontec, 2015, pp. 01-21)

En este punto, los aspectos mínimos que una entidad debe tener en cuenta para trabajar por procesos son los siguientes: Identificar los procesos necesarios, definir el objetivo de cada uno, definir la secuencia de cada una de las diferentes actividades del proceso, definir los responsables y sus obligaciones, Identificar los riesgos y establecer los controles correspondientes, definir los controles de medición y seguimiento correspondientes, Definir estrategias que permitan garantizar que la operación de la entidad se haga acorde con la manera en la que se han documentado y formalizado los procesos.

- Política de Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público. Ejecutar el presupuesto.

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

El PAA es la herramienta estratégica para que la adquisición de los bienes y servicios soporte adecuadamente la ejecución de los planes, programas y proyectos. Por lo tanto, se ejecución es garantía de eficiencia y transparencia en la administración de los recursos públicos. Se debe hacer uso de los acuerdos marco de precios existentes para la adquisición de bienes y servicios de características técnicas uniformes. Si existe el acuerdo marco de precio, pero la entidad requiere un bien o servicio adicional que no se encuentra incluido en el mismo, puede solicitar a Colombia Compra Eficiente que adelante el trámite para su incorporación. Si se trata

de un nuevo acuerdo marco de precio para el bien o servicio que corresponde a un bien o servicio de características técnicas uniformes, se puede solicitar a Colombia Compra Eficiente el desarrollo de este nuevo marco de precio. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 44).

- Política Gobierno Digital: TIC para la gestión.

En un mundo cada vez más digital, las Instituciones públicas no deben ser las empresas atrasadas y obsoletas en esta materia, constituyéndose muchas veces en sinónimo de demoras e ineficiencia.

Las entidades públicas han tenido avances significativos en materia de eficiencia administrativa, participación y servicios al ciudadano por medios electrónicos, no obstante, la evolución constante de la sociedad y el avance del país hacia una economía digital caracterizada por factores como el conocimiento, la digitalización de la información, la interconexión y la innovación; hacen necesario el desarrollo de procesos de transformación digital al interior del Estado, que permitan contar con entidades públicas más proactivas e innovadoras para garantizar mejores condiciones de vida a los ciudadanos, así como satisfacer necesidades y problemáticas a través del aprovechamiento de las tecnologías de la información y las Comunicaciones. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 46).

- ✓ Estrategia de TI: Por medio de la comprensión de su situación actual y con base en su contexto frente al uso de las tecnologías, la entidad formula una estrategia de TI alineada con su misión, metas y objetivos institucionales, con el fin de apalancarse en las TI para generar valor público.
- ✓ Gobierno de TI: Conformado por políticas, procesos, recursos, proveedores, compras de TI, instancias de decisión e indicadores de la operación de TI, entre otros, que permite la gestión

integral de los proyectos de TI y su alineación con los procesos y procedimientos de la entidad.

- ✓ Información: La entidad debe desarrollar procesos que permitan el consumo, análisis, uso y aprovechamiento, así como definir mecanismos que contribuyan a alcanzar niveles óptimos de calidad, seguridad, privacidad y trazabilidad de los siguientes cuatro componentes: datos, información, servicios y flujos de información.
- ✓ Sistemas de información: La entidad debe Gestionar adecuadamente sus sistemas de información estratégicos, misionales, administrativos y de apoyo, de manera que sean estandarizados, interoperables, usables y, en esta medida, se logren potenciar sus procesos y servicios.
- ✓ Servicios tecnológicos: Gestionar la infraestructura tecnológica con base en una estrategia que contemple la evolución de sus sistemas de información, la disponibilidad y continuidad de los servicios tecnológicos, su soporte y mantenimiento, así como la implementación de controles para alcanzar los niveles requeridos de calidad, seguridad y trazabilidad.
- ✓ Uso y apropiación: Desarrollar competencias para el uso y aprovechamiento de las TI que vinculan a usuarios internos y externos y grupos de interés en el desarrollo de las iniciativas de TI.
- ✓ Capacidades institucionales: Este ámbito busca potenciar temas como el uso eficiente del papel, la gestión de los documentos electrónicos y la automatización de procesos y procedimientos, vinculados a las políticas de gestión documental y racionalización administrativa, que se verán más adelante.
- ✓ Seguridad de la información: Las entidades deben seguir cada uno de los componentes del Marco de Seguridad y Privacidad de la Información.

- Política de Seguridad Digital.

Tal como se mencionaba anteriormente, a medida que una Institución y sus servicios son cada vez más digitales, proporcionalmente deben ser las líneas de defensa ante los riesgos informáticos.

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

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

De otro lado, en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño se debe articular los esfuerzos, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación de la política. Para ello, se debe designar un responsable de Seguridad Digital que también es el responsable de la Seguridad de la Información en la entidad, el cual debe pertenecer a un área que haga parte de la Alta Dirección. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 47).

- Política de Defensa Jurídica.

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

- ✓ Comité de Conciliación: Las entidades y organismos de derecho público tienen el deber legal de integrar un comité de conciliación conformado por funcionarios de nivel directivo

designados para el efecto, de acuerdo con lo previsto en la Ley 23 de 1991, modificada por la Ley 446 de 1998, y el Decreto 1069 de 2015.

- ✓ Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado: La Ley 790 de 2002, reglamentada por el Decreto 1795 de 2007, el Decreto Ley 4085 de 2011 y el Decreto 1069 de 2015, definieron el Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado como el sistema único de recaudo y administración de la información relacionada con la actividad litigiosa del Estado.
- ✓ Gestión de la defensa jurídica: A partir de las funciones radicadas en cabeza de los Comités de Conciliación, complementadas con buenas prácticas identificadas en las entidades del orden nacional, se recomienda adelantar las siguientes acciones con el fin de fortalecer la gestión de la defensa jurídica.

- Política de Servicio al ciudadano:

El trabajo de un servidor público no es hacerle un favor al ciudadano, es la razón de ser de su empleo, es por lo que se le paga, su misión diaria es contribuir a resolver los problemas y necesidades de los ciudadanos.

Dentro de los fines esenciales del Estado se encuentra servir a la comunidad, razón por la cual, la implementación de la Política trasciende de la atención oportuna y con calidad de los requerimientos de los ciudadanos; su cabal cumplimiento implica que las organizaciones públicas orienten su gestión a la generación de valor público y garanticen el acceso a los derechos de los ciudadanos y sus grupos de valor. 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 sus necesidades, realidades y expectativas. (Departamento Nacional de Planeación, 2020, p. 4).

- Política de Racionalización de trámites:

Las políticas hasta aquí mencionadas deben convertirse en elementos tangibles para los beneficios de los ciudadanos, la mejor expresión que puede existir para ello es la facilidad que se debe tener para la realización de un trámite de cualquier índole.

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. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 53).

Se cuenta con las siguientes herramientas:

- ✓ Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
 - ✓ Guía de usuario del SUIIT.
 - ✓ Guía metodológica para la formulación de la Estrategia de racionalización de trámites.
 - ✓ Protocolo para la identificación de riesgos corrupción asociados a la prestación de trámites y servicios.
 - ✓ El SUIIT brinda herramientas y orientaciones para el registro de trámites y procedimientos administrativos; Conceptos básicos, Módulo de usuarios, Módulo de formularios, Módulo de inventarios, Módulo Formato Integrado, Módulo de modelos, Módulo de racionalización, Módulo de eliminación. (Publica, Suit, 2020)
- Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública:

Muchos de los Gobiernos de esta eran, realizan permanentemente actividades para interactuar con los Grupos de Interés y en general con la ciudadanía.

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. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 55).

A continuación, se presenta un esquema en donde se identifican los resultados esperados:

Tabla 1.

Incidencia efectiva de los ciudadanos en el ciclo de gestión pública

RESULTADO ESPERADO	
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.

Nota. Tabla elaborada por el autor de este proyecto.

- Elaborar el diagnóstico del estado actual de la participación ciudadana en la entidad.
- Construir la estrategia de Participación ciudadana en la gestión, articulada a la planeación y gestión institucional.
- Construir la estrategia de Rendición de Cuentas en el PAAC.
- Ejecutar las estrategias de Participación y Rendición de Cuentas.

- Evaluar las estrategias de Participación y Rendición de Cuentas.
- Herramientas de ayuda: Documento con orientaciones para promover la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación de la gestión pública, Colección de buenas prácticas en participación. (Manual Rendición de Cuentas 2019)
- Política de Gobierno Digital:

TIC para servicios y TIC para Gobierno Abierto: Las políticas de Servicio al Ciudadano, Racionalización de Trámites y Participación Ciudadana en la Gestión Pública guardan una estrecha relación con los componentes de TIC para servicios y TIC para Gobierno Abierto.

Al respecto, el uso de las TIC es fundamental en los siguientes aspectos:

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

TIC para servicios: Comprende la provisión de trámites y servicios a través de medios electrónicos para solucionar las principales necesidades y demandas de los ciudadanos, en condiciones de calidad, facilidad de uso y mejoramiento continuo. De igual manera, el Sello

de Excelencia en Gobierno en Línea distingue y certifica la alta calidad de los trámites, servicios y productos disponibles por medios electrónicos en el Estado colombiano, así como las capacidades de gestión de TI de una entidad pública. En materia de trámites y servicios, el uso de las TIC es fundamental en los siguientes aspectos:

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

Atributos De Calidad Para La Dimensión.

- La gestión de la entidad se soporta en:

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

- La entidad responde de manera clara, pertinente y oportuna, las PQRSD y son insumo para la mejora continua en sus procesos.

Cuarta Dimensión. Evaluación De Resultados.

Alcance.

Dentro de un Sistema de Gestión se debe medir la calidad de los resultados y de esta manera compáralos contra los objetivos trazados, para verificar si se está trabajando con eficacia y eficiencia.

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.

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”. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 61).

Aspectos Mínimos Para La Implementación.

Seguimiento y evaluación del desempeño institucional.

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.

Las entidades públicas deben garantizar que los resultados que generan con su gestión, atiendan las necesidades y resuelvan los problemas de los ciudadanos, en el marco de la integridad y la legalidad y la promoción de acciones que contribuyan a la lucha contra la corrupción. Para contar con entidades eficientes y eficaces y con servidores íntegros y comprometidos con su tarea, desde 1998 Función Pública formula y orienta la implementación de lineamientos y herramientas de planeación, gestión y evaluación del desempeño institucional, así como de control interno, para apoyarlas en el fortalecimiento de sus capacidades organizacionales y procurar el mejor uso de los recursos públicos. (Función Pública, 2018, p.1).

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

La acción gubernamental, como se encuentra planteada actualmente a nivel mundial, exige a las instituciones fortalecer el desarrollo de mecanismos que permitan medir sus planes, programas y proyectos. Estos mecanismos de evaluación a la gestión son comúnmente conocidos como indicadores y constituyen un elemento importante en la gerencia pública moderna, la cual se enfoca en lo que se denomina la “gestión pública orientada a resultados”. (Función Pública, 2018, pp. 15-31).

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

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

Evaluar el logro de los resultados.

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

- Tiempos previstos. Ejemplo: cinco primeros días de cada mes o último día hábil del trimestre.
- Frecuencia. Ejemplo: trimestral, semestral o anual.
- Propósito de la medición o evaluación. Ejemplo: avances físicos y financieros de metas, ejecución de recursos, avances consolidados de gestión o reporte de cumplimientos parciales o finales de resultados.
- Escalas de valoración o sistema de medición. Ejemplo: escalas cualitativas (alto, medio, bajo) o cuantitativas (porcentajes o valores absolutos).

- Usuarios de la información. Ejemplo: la alta dirección, el área de control interno, organismos de control, otros organismos nacionales o territoriales o la propia comunidad.
- Técnicas de levantamiento de información. Ejemplo: los informes de gestión y de resultados, encuestas y entrevistas en profundidad con expertos. (Crecenegocios 2015).
- Instrumento. Ejemplo: herramienta web, documento de office (Excel, Word, power point), tablero de control, entre otros.

Evaluar la gestión del riesgo en la entidad.

Los Sistemas de Gestión moderno cuentan con un elemento fundamental como es la identificación y tratamiento permanente de los riesgos.

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. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 63).

Los sistemas de gestión de riesgos están diseñados para hacer más que solo identificar el riesgo. El sistema también debe poder cuantificar el riesgo y predecir su impacto en el proyecto. En consecuencia, el resultado es un riesgo aceptable o inaceptable. La aceptación o no aceptación de un riesgo depende, a menudo, del nivel de tolerancia del gerente de proyectos por el riesgo.

Si la gestión de riesgos es configurada como un proceso continuo y disciplinado de la identificación y resolución de un problema, entonces el sistema complementará con facilidad otros sistemas. Esto incluye la organización, la planificación y el presupuesto y el control de

costos. Las sorpresas disminuirán porque el énfasis ahora será una gestión proactiva en lugar de una reactiva. (Icontec, 2016, pp. 1-18)

Evaluar la percepción de los grupos de valor.

Parte de la aplicación del método PHVA, se concentra en saber que opinan los grupos de valor acerca del trabajo realizado o el servicio prestado.

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. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 64).

De manera general los pasos para elaboración de encuestas son:

Establecimiento de los objetivos de la encuesta, Determinación de la población o universo a estudiar, Identificación de la información a recolectar, Diseño del cuestionario, Cálculo de la muestra, Recolección de la información, Contabilización y procesamiento de la información y Análisis de la información. (Galán, 2018, p.1)

Adelantar un ejercicio de autodiagnóstico.

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

debilidades y, lo más importante, tomar medidas de acción encaminadas a la mejora continua para alcanzar la excelencia.

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.

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. (DNP, 2019)

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 a la máxima

autoridad de la Institución tener evidencias sobre los avances y retos de su gestión frente a la ciudadanía.

Atributos De Calidad Para La 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.

Quinta Dimensión. Información Y Comunicación.

Alcance.

Dentro de los principios básicos para que un Sistema de Gestión o una actividad operen adecuadamente, se encuentran la información y la comunicación, bases para interactuar adecuadamente.

Esta dimensión tiene como propósito garantizar un adecuado flujo de información interna, es decir aquella que permite la operación de una entidad, así como de la información externa, esto es, aquella que le permite una interacción con los ciudadanos; para tales fines se requiere contar con canales de comunicación acordes con las capacidades organizacionales y con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.

En este sentido, es importante que tanto la información como los documentos que la soportan (escrito, electrónico, audiovisual, entre otros) sean Gestionados para facilitar la operación de la entidad, el desarrollo de sus funciones, la seguridad y protección de datos y garantizar la trazabilidad de la gestión.

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. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 67). Con esta dimensión, y la implementación de las políticas que la integran, se logra cumplir el objetivo de MIPG “Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua”.

Aspectos Mínimos Para La Implementación.

Recomendaciones para una adecuada gestión de la información y comunicación.

El desarrollo de la información gracias a la tecnología nos lleva cada día a nuevos desafíos y oportunidades. Por eso la ley 1712 (derecho de acceso a la información pública, los procedimientos para el ejercicio y garantía del derecho y las excepciones a la publicidad de información) significa un avance importante en Colombia y en la medida que la ciudadanía esté consciente se puede materializar este derecho de acceso a la información pública, una investigación útil y relevante, lo que genera una población más informada, empoderada y con conocimiento.

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.
- Identificar las fuentes de información externa. (29)
- Identificar y Gestionar la información y comunicación interna.

Política de Gestión Documental.

A partir del año 2015, los Sistemas de Gestión han propendido por optimizar la documentación, de manera que se vaya más a la acción que a los documentos, como muestra de eficacia y eficiencia.

Los anteriores aspectos deben ser complementados con una adecuada gestión de los documentos que soportan la información (física, electrónica, audiovisual, entre otros). Con esta política se busca mayor eficiencia administrativa en la gestión documental; la defensa de los derechos (de los ciudadanos, los servidores públicos y las entidades del Estado); la promoción de la transparencia y acceso a la información pública; la seguridad de la información y atención de contingencias; la participación activa de la ciudadanía en la gestión y a través del control social; el gobierno electrónico; así como la protección del patrimonio documental del país. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 69).

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.
- Documental.
- Administración de archivos.
- Tecnológico.
- Cultural.

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

Día tras día, se observa un importante valor agregado que entregan las Instituciones a través de su página web, lo cual constituye un gran adelanto en la gestión de la información y comunicación de las entidades.

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. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 71).

De esta manera las entidades tendrán que trabajar bajo las siguientes premisas:

- La publicación de información de manera proactiva.
- Desarrollar ejercicios de participación ciudadana para identificar información de interés para los ciudadanos que deba ser publicada.
- Consagrar los mínimos de información general básica.
- Actualice la información de los trámites y otros procedimientos administrativos en el Sistema Único de Información de Trámites –SUIT.
- Actualice y vincule las hojas de vida de los servidores públicos en el Sistema de Información de Gestión de Empleo Público –SIGEP.
- Publicación de los instrumentos de gestión de la información pública.
- La planeación y gestión estratégica de la información pública, atendiendo criterios de confidencialidad, integridad y disponibilidad.

- Armonizar los procesos de servicio al ciudadano, gestión documental y las TIC con las dimensiones de transparencia activa, pasiva y gestión de la información. La información pública es un bien público y uno de los principales activos de su entidad.
- Estructurar vasos comunicantes entre la información pública de la entidad y los procesos de participación y rendición de cuentas, a fin que el ciudadano conozca y retroalimente la gestión en ambos espacios a través de la información pública.
- Ubicar qué otra información pública debe generar y asocie la misma a la actividad misional, consultando con los grupos de valor los tipos de información y la utilidad pública de la misma.
- El lenguaje claro es una herramienta que permite mejorar la comunicación con el ciudadano, con el fin de garantizar el goce efectivo de derechos de los ciudadanos, la calidad del servicio que prestan las entidades públicas y la confianza hacia los servidores públicos.
- Capacitar a los servidores públicos en el nuevo derecho de acceso a la información y a sus grupos de valor en la información pública de la entidad.
- Identificar las condiciones de los grupos de interés, para que la información pueda ser transmitida en lenguaje claro y adecuado para su entendimiento.
- Determinar con claridad cuál es la información pública reservada y la información pública clasificada de su entidad acorde con la ley y los tiempos en los cuales el ciudadano tiene acceso restringido.

Atributos De Calidad Para La Dimensión.

- Necesidades de información identificadas para la gestión interna y para atender los requerimientos de los grupos de valor.

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

- Gestión de la información que asegura la conservación de la memoria institucional y la evidencia en la defensa jurídica de la entidad. Mejora en los canales de información internos y externos, como resultado de la evaluación de la efectividad de los mismos.

Sexta Dimensión. Gestión Del Conocimiento E Innovación.

Alcance.

La “Gestión del Conocimiento” es una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales.

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

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

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

- Consolidar el aprendizaje adaptativo de las entidades mejorando los escenarios de análisis y retroalimentación para ayudar a resolver problemas de forma rápida.

- Optimizar la generación del conocimiento de las entidades a través de procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación que fortalezcan la atención de sus grupos de valor y la gestión del Estado.
- Generar acceso efectivo a la información de la entidad con ayuda de la tecnología para contribuir a la democratización de los procesos institucionales.
- Fomentar la cultura de la medición y análisis de la gestión institucional y estatal.
- Identificar y transferir el conocimiento fortaleciendo los canales y espacios para su apropiación. ü Promover la cultura de la difusión y la comunicación del conocimiento en los servidores y entidades públicas. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 75).

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”.

Aspectos Mínimos Para La Implementación.

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

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

El conocimiento dentro de las entidades se soporta en la triada: personas, procesos y tecnología. La dimensión de gestión del conocimiento y la innovación se fundamenta en cuatro ejes:

- ***Generación y producción del conocimiento.***
- ***Herramientas para uso y apropiación.***
- ***Analítica institucional.***
- ***Cultura de compartir y difundir.***

Implica desarrollar interacciones entre diferentes personas o entidades mediante redes de enseñanza-aprendizaje. Se debe agregar que las experiencias compartidas fortalecen el conocimiento a través de la memoria institucional y la retroalimentación, incentivan los procesos de aprendizaje y fomentan la innovación, en tanto que generan espacios de ideación y creación colaborativa para el mejoramiento del ciclo de política pública. (Función Pública, 2017, pp. 1-11).

Atributos De Calidad Para La Dimensión.

- Gestión documental y recopilación de información de los productos generados por todo tipo de fuente.
- Memoria institucional recopilada y disponible para consulta y análisis.
- Bienes o productos entregados a los grupos de valor, como resultado del análisis de las necesidades y de la implementación de ideas innovadoras de la entidad.
- Espacios de trabajo que promueven el análisis de la información y la generación de nuevo conocimiento.
- Los resultados de la gestión de la entidad se incorporan en repositorios de información o bases de datos sencillas para su consulta, análisis y mejora.

- Decisiones institucionales incorporadas en los sistemas de información y disponibles.
- Alianzas estratégicas o grupos de investigación donde se revisen sus experiencias y se compartan con otros, generando mejora en sus procesos y resultados.

Séptima Dimensión. Control Interno.

La séptima dimensión de MIPG, Control Interno, que se desarrolla a través del Modelo Estándar de Control Interno –MECI, el cual fue actualizado en función de la articulación de los Sistemas de Gestión y de Control Interno que establece el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 (PND 2014 - 2018).

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”.

Según COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de la información financiera y Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

Aspectos Mínimos Para La Implementación.

Ambiente de control.

Partiendo de la premisa de que la empresa es una unidad compuesta por la interrelación de todas sus secciones, áreas y dependencias, y que el éxito de esta depende de una sincronización total entre cada una de esas partes, entra a jugar un factor importante dentro de la empresa, factor que es el que permite que precisamente exista esa sincronización entre las diferentes secciones de la empresa que es el control.

Gestión de los riesgos institucionales.

Para el éxito de la administración de riesgos, es indispensable el compromiso del titular de la institución y los mandos superiores de cada unidad administrativa para promover una cultura de identificación y prevención de riesgos, así como definir políticas relacionadas con la administración de riesgos.

Actividades de Control.

En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos. Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas. Las actividades de control conforman una parte fundamental de los elementos de control interno. Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos.

Información y Comunicación.

La Información es resultado de las Actividades Operativas, Financieras y de Control provenientes del Interior o Exterior de la Entidad. Debe Transmitir una Situación Existente en un

determinado momento reuniendo las Características de Confiabilidad, Oportunidad y Utilidad con la finalidad que el Usuario disponga de Elementos Esenciales en la Ejecución de sus Tareas.

Monitoreo o supervisión continúa.

Este tipo de actividades se pueden dar en el día a día de la gestión institucional o a través de evaluaciones periódicas (autoevaluación, auditorías), y su propósito es valorar: (i) la efectividad del control interno de la entidad pública; (ii) la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; (iii) el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos; (iv) los resultados de la gestión, con el propósito de detectar desviaciones, establecer tendencias, y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la entidad pública. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, pp. 78-91).

Atributos De Calidad Para La Dimensión.

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

Marco Metodológico

Para la realización de la presente investigación se hizo uso del método científico, el cual comprende el tipo y método de investigación, el universo y muestra, las técnicas y los instrumentos para la investigación y el procedimiento para la recolección de la información.

Tipo De Investigación

El presente proyecto se ha realizado con el tipo de Investigación aplicada, ya que se centra en encontrar mecanismos o estrategias que permitan lograr una serie de objetivos concretos, como los establecidos. Por otra parte, el tipo de ámbito al que se aplica es muy específico y bien delimitado, ya que no se trata de explicar una amplia variedad de situaciones, sino que más bien se intenta abordar un problema específico.

Método De Investigación

Según las teorías expuestas por Carlos Eduardo Méndez en su escrito “Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas” del año 2000, fueron varios los Métodos de Investigación que se utilizaron para el desarrollo de este proyecto, en función de los objetivos trazados, es así que se utilizó el Método de la Observación, fundamentalmente en la elaboración de los autodiagnósticos de MIPG, para percibir la situación en que se encontraba la Empresa antes de abordar la aplicación resultante del presente trabajo; la planeación y control en la utilización de este método apoyándose en los autodiagnósticos normalizados por el DAFP contribuyeron a alcanzar los objetivos del proyecto; por otra parte también se utilizó el Método del análisis que llevo a tener todo el conocimiento de MIPG y trasladarlo en el alcance definido a la Empresa de Servicios Públicos. A lo largo de la realización del proyecto también se utilizó el método inductivo, con la observación de la realidad concreta, registrándola y analizándola para finalmente contrastarla contra la situación deseada.

Definición De La Población O Muestra Utilizada.

Para el desarrollo del presente proyecto, se tomó como referencia el estado actual de Implementación del Modelo Integrado de Planeación y de Gestión MIPG de aproximadamente 6000 Instituciones en Colombia. Se usó la tabulación de resultados que el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP publica en su sitio web.

Identificación De Las Técnicas E Instrumentos Usados Para Recolectar, Procesos Y

Analizar Los Datos Resultantes.

El enfoque principal fue el estado actual de MIPG en la Empresa de servicios públicos domiciliarios San Agustín E.S.P. captando información a través de la entrevista con funcionarios (Gerente, Jefe de Control Interno y Jefe Administrativo), estas entrevistas se condujeron teniendo como base los autodiagnósticos establecidos por el DAFP para tal fin. Adicionalmente se contemplaron documentos elaborados, informes, actas, planes de acción, decretos y resultados obtenidos de entidades de gobierno y control nacionales y departamentales.

Los resultados obtenidos en el avance de las Instituciones en materia del Modelo Integrado de Planeación y de Gestión MIPG, se pueden verificar de diferentes maneras:

- Todos los documentos elaborados durante el proyecto han sido revisados por el líder del proceso al que corresponden dentro del Sistema de gestión de la institución y de igual manera, un superior debe dar su aprobación y visto bueno.
- Los avances realizados dentro de las actividades del Modelo integrado de Planeación y de Gestión, se reflejan en los resultados actualizados respecto a los valores iniciales establecidos en los autodiagnósticos de cada política.

Desarrollo Del Proyecto.

Institucionalidad Del Modelo Integrado De Planeación Y Gestión MIPG, En La Empresa De Servicios Públicos E.S.P., De San Agustín Huila

Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

Funciones Del Comité De Gestión Y Desempeño De La Empresa.

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

Miembros del Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

- El Gerente quien lo preside o su delegado.
- La Auxiliar administrativa (con funciones de jefe de Talento Humano).
- Secretaria Auxiliar (con funciones de Tesorería).
- El asesor Salud ocupacional.
- Apoyo a las Tecnologías de la Información TIC.
- Apoyo archivo y PQR.
- El asesor Jurídico.
- El asesor Financiero y Contable.
- El asesor control interno.
- El Asesor Ambiental.

Funciones De La Secretaria Técnica.

- Convocar a sesiones a los integrantes del Comité Institucional de Gestión y Desempeño e invitados, indicando hora, día y lugar de reunión.
- Programar la agenda del Comité Institucional de Gestión y Desempeño y enviarla previamente a cada uno de los integrantes del Comité.
- Elaborar las actas de reunión de cada comité.
- Custodiar, conservar y coordinar el archivo y control de las actas de cada Comité, así como de los demás documentos que se posean, tanto en medio físico como electrónico.

- Hacer seguimiento a las decisiones adoptadas y compromisos adquiridos por el Comité, por lo menos una vez cada tres (3) meses a la ejecución de las Políticas de Gestión y Desempeño de la Empresa de Servicios Públicos San Agustín E.S.P.

Otras Consideraciones Para El Comité Institucional De Gestión Y Desempeño.

- A las sesiones del Comité podrán asistir delegados del nivel directivo o asesor y ser convocados responsables distintos a sus miembros, quienes tendrán voz, pero no voto.
- El comité podrá invitar a sus reuniones con carácter permanente u ocasional a los servidores públicos que, por su condición jerárquica, funcional o conocimiento técnico deban asistir según los asuntos a tratar. Estas personas tendrán derecho a voz, pero sin voto. La citación a estos servidores la efectuará el secretario técnico a través de la convocatoria a los servidores.
- El jefe de la Oficina de Control Interno, será un invitado permanente del Comité y asistirá a las sesiones con voz, pero sin voto.
- Este Comité sustituirá los demás comités relación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual sustituirá los demás comités que tengan relación con el Modelo y que no sea obligatorios por mandato legal.
- El asesor de la oficina de Control Interno o su delegado ejercerá la secretaria técnica del Comité Institucional de Gestión y Desempeño.
- El comité de Gestión y Desempeño se reunirá en sesión ordinaria por lo menos una vez cada tres meses no obstante se podrá reunir de manera extraordinaria por solicitud de los integrantes y previa citación de la secretaria técnica.
- Se podrán celebrar sesiones virtuales, las cuales serán solicitadas por la secretaria técnica, en las sesiones virtuales se podrá deliberar y decidir por medio de comunicación

simultanea o sucesiva, utilizando los recursos tecnológicos en materia de telecomunicaciones tales como: fax, teléfono, conferencia, videoconferencia, correo electrónico, internet, conferencia virtual y todos aquellos medios que se encuentren al alcance de los miembros del Comité.

- El comité de Gestión y Desempeño aplicará las orientaciones contenidas en el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, adoptado por el Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, en los términos del artículo 2.2.22.3.5 del Decreto 1083 de 2015.

Decreto Oficial de Creación del Comité.

Después de analizar la RESOLUCION 150 DE 2018 (31 de octubre de 2018) por medio del cual se crea el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de E.S.P. San Agustín Huila. Se observa que este documento cumple a cabalidad con los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública para tal fin. Por lo tanto, no existe la necesidad de crear un nuevo decreto o modificarlo. El decreto se muestra dentro de los anexos del presente proyecto. Anexo 1.

Identificación De La Línea Base De MIPG A Través De La Herramienta FURAG II, Validando Y Actualizando El Autodiagnóstico Del Modelo Integrado De Planeación Y De Gestión

Furag II - Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión.

Es el ejercicio mediante el cual se busca evaluar anualmente la gestión y desempeño de las entidades públicas del orden nacional y territorial, bajo los criterios y estructura de MIPG (Evaluación de las políticas) y/o sobre el avance del Sistema de Control Interno. El instrumento empleado para este propósito es el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión.

FURAG.

- Es una aplicativo en línea de reporte
- Captura información sobre el cumplimiento de los objetivos y la implementación de las Políticas de MIPG.
- Permite recolectar la información sobre el avance del Sistema de Control Interno.
- Proporciona información para que las entidades públicas identifiquen sus fortalezas o Debilidades y establezcan las acciones de mejora.
- Deben reportar MIPG los Organismos y entidades de la rama ejecutiva del orden Territorial a nivel central y descentralizado (departamental y municipal): Gobernaciones, Alcaldías y Entidades adscritas o vinculadas. Para las entidades descentralizadas se tendrá en cuenta si cuentan con capital público y privado en las que el Estado posea el 90% o más del capital social.
- Deben reportar MECI las Asambleas Departamentales, los Concejos Municipales, las Contralorías Departamentales y Municipales y las Personerías Municipales.
- La responsabilidad por el reporte de información recae en el representante legal de cada entidad.
- Pero el reporte se debe hacer a través del Jefe de Planeación (JP) y del Jefe de Control Interno (JCI) o quienes hagan sus veces.
- Para aquellas entidades que solamente reportan información relacionada con el MECI, el reporte será responsabilidad del Jefe de Control Interno (JCI) o quien haga sus veces. Se debe reportar la información relacionada con la implementación y resultados de las políticas de gestión y desempeño que hacen parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG.

- Se debe reportar la información relacionada con el estado de avance y sobre la efectividad de los sistemas institucionales de control interno.
- Se evaluarán a través del FURAG dos nuevas políticas: Mejora Normativa y Gestión de la Información Estadística. Solo aplican a las entidades cubiertas por el ámbito de aplicación dado por la norma que las regula. Estas políticas no serán tenidas en Instructivo para el ingreso y diligenciamiento del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión FURAG cuenta para el cálculo del índice de desempeño institucional; sin embargo, sí se les calculará su propio índice y tendrá la misma utilidad que los índices de las demás políticas.

Proceso De Reporte Al Furag Del Avance De La Gestión En La Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios San Agustín E.S.P.

Figura 6.

Resultados Calificación Dimensión. del Informe de Función Pública primer semestre de (2020).

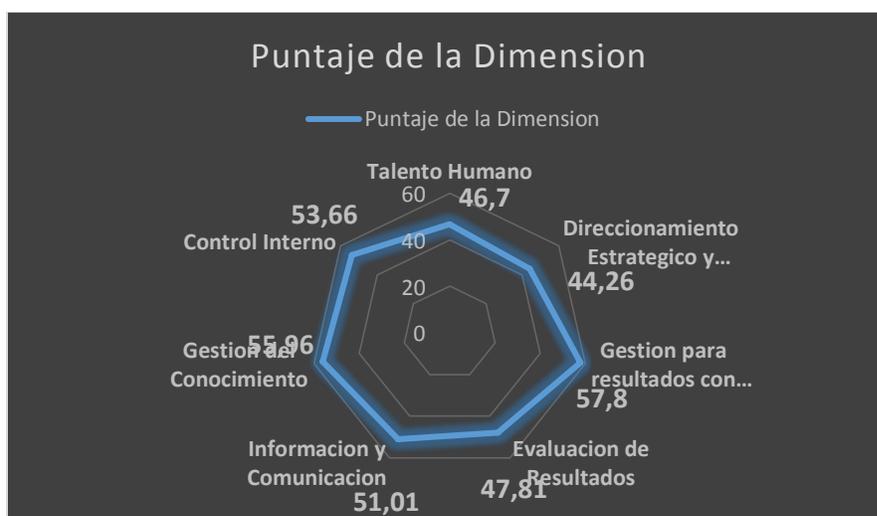
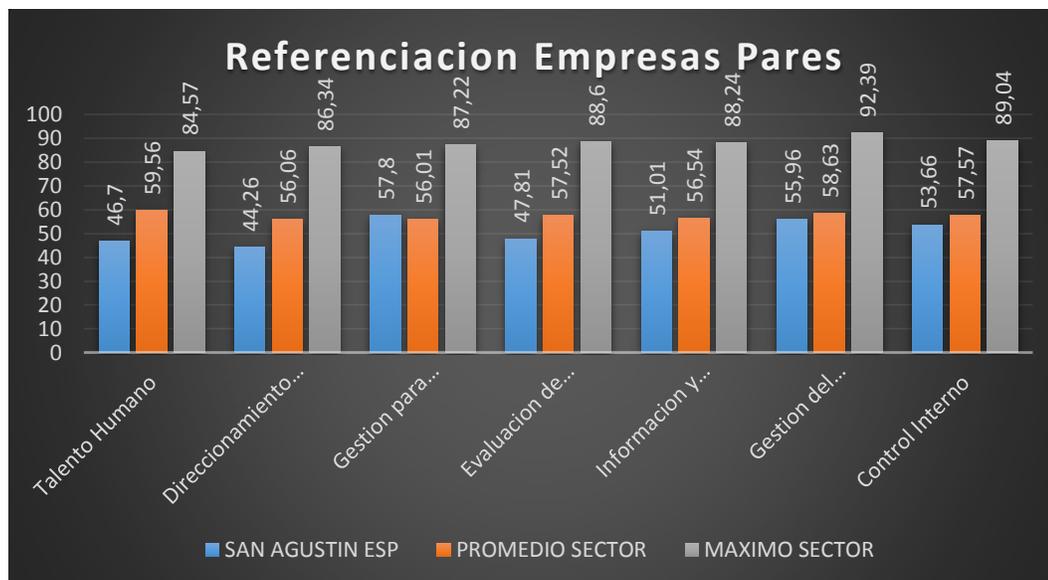


Figura 7.

Resultados Calificación de empresas pares en Furag. del Informe de Función Pública primer semestre de (2020).

**Figura 8.**

Índice de Desempeño Institucional Obtenido por la Empresa del Informe de Función Pública primer semestre de (2020.)



Proceso De Elaboración De Autodiagnósticos De Las Políticas De MIPG En La Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios San Agustín E.S.P.

Figura 9.

Calificación Obtenida por la empresa en autodiagnóstico de las diferentes políticas. Puntajes Obtenidos y grafico del autor del Proyecto.

**Código De Integridad**

- **Calificación por componentes:**

Figura 10.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico para componentes de integridad. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.



- **Calificación por Categorías:**

Figura 11.

*Calificación de la empresa en autodiagnóstico para categorías de integridad.
Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.*

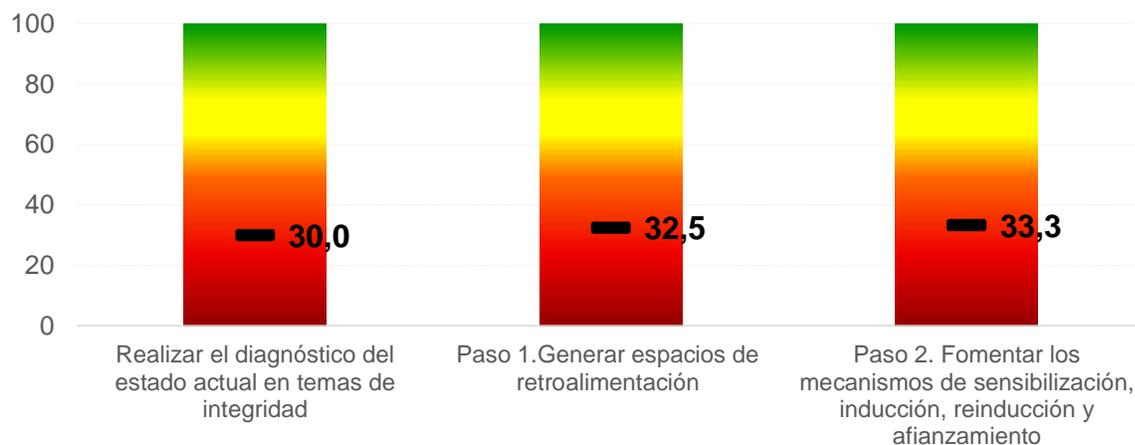
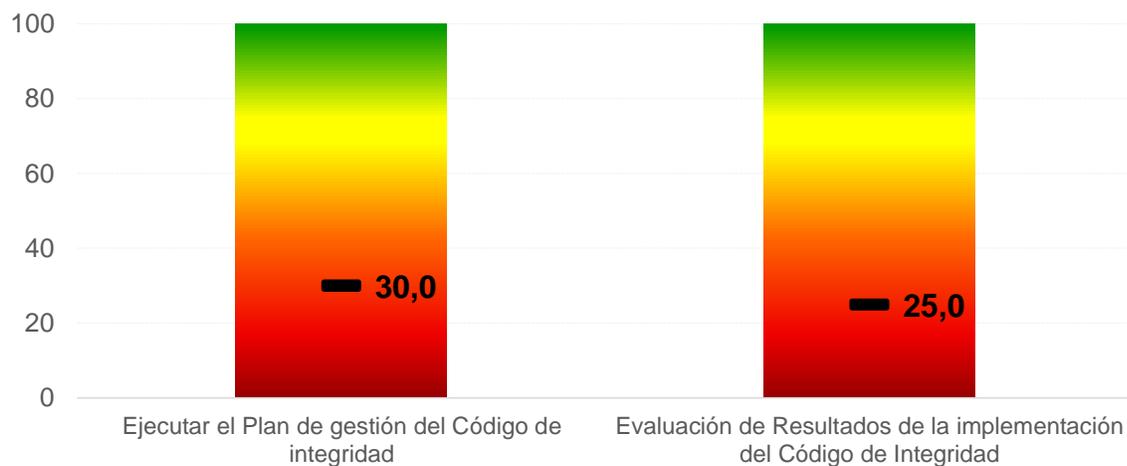


Figura 12.

*Calificación de la empresa en autodiagnóstico para etapas de integridad.
. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.*

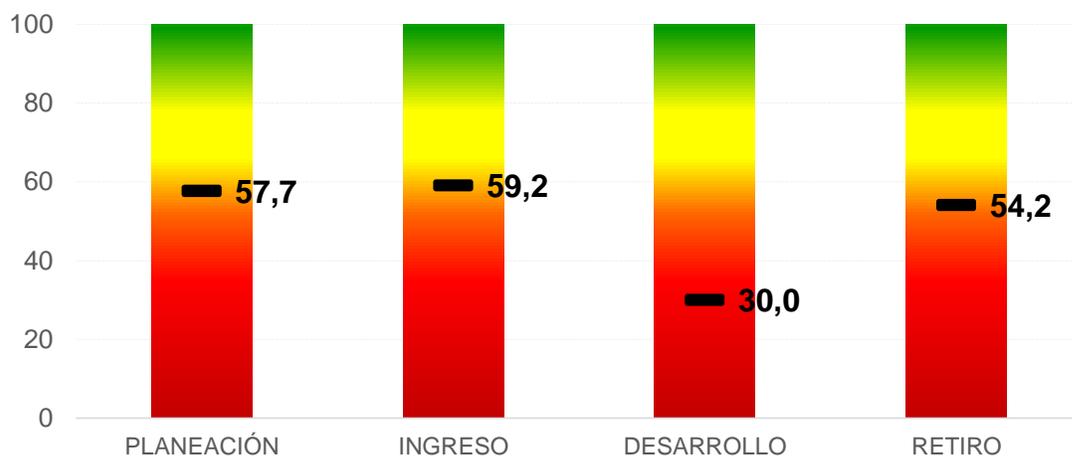


Gestión Del Talento Humano

- **Calificación por componentes**

Figura 13.

*Calificación de la empresa en autodiagnóstico para componentes del Talento Humano.
Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.*



- **Calificación por Categorías:**

Figura 14.

*Calificación de la empresa en autodiagnóstico para categorías del Talento Humano
Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.*

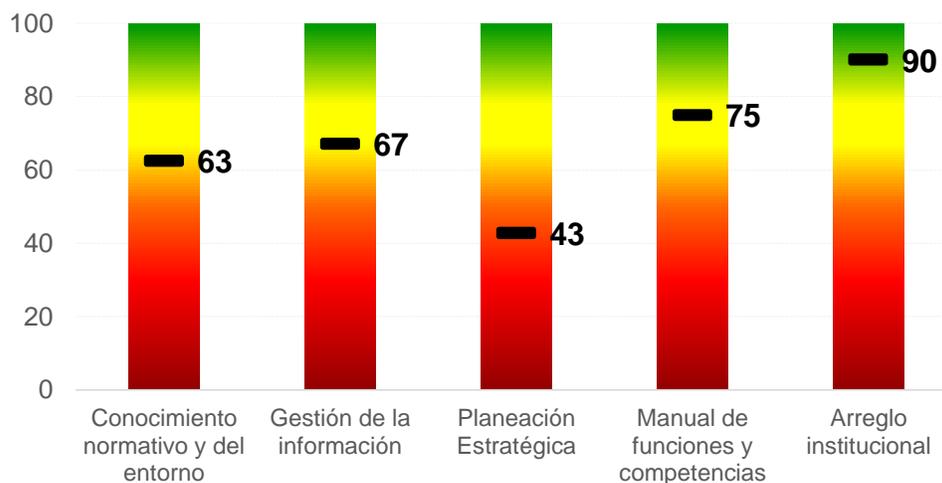
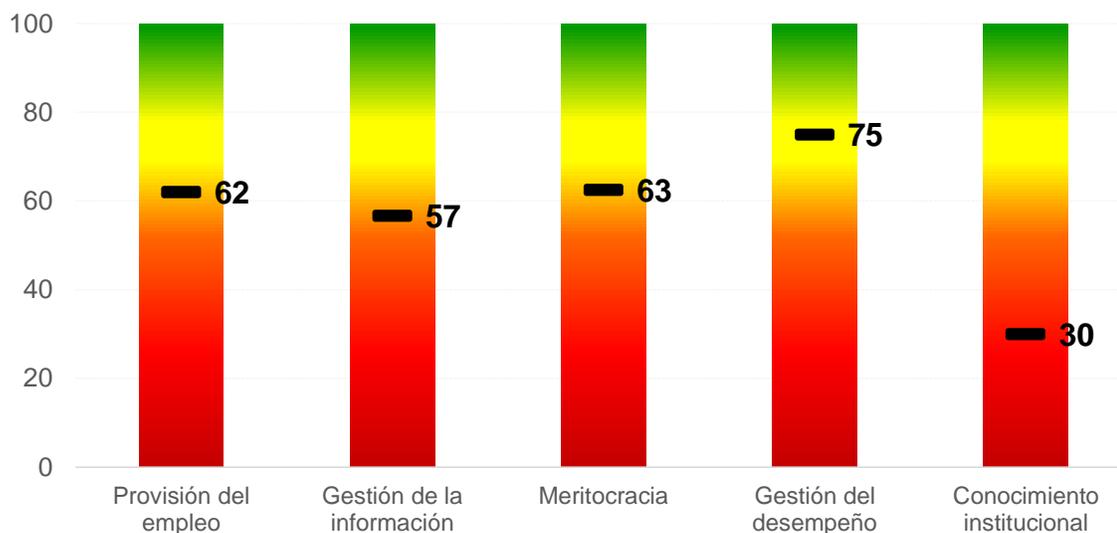


Figura 15.

*Calificación de la empresa en autodiagnóstico para categorías del Talento Humano.
Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.*

**Figura 16.**

*Calificación de la empresa en autodiagnóstico para categorías del Talento Humano.
Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.*

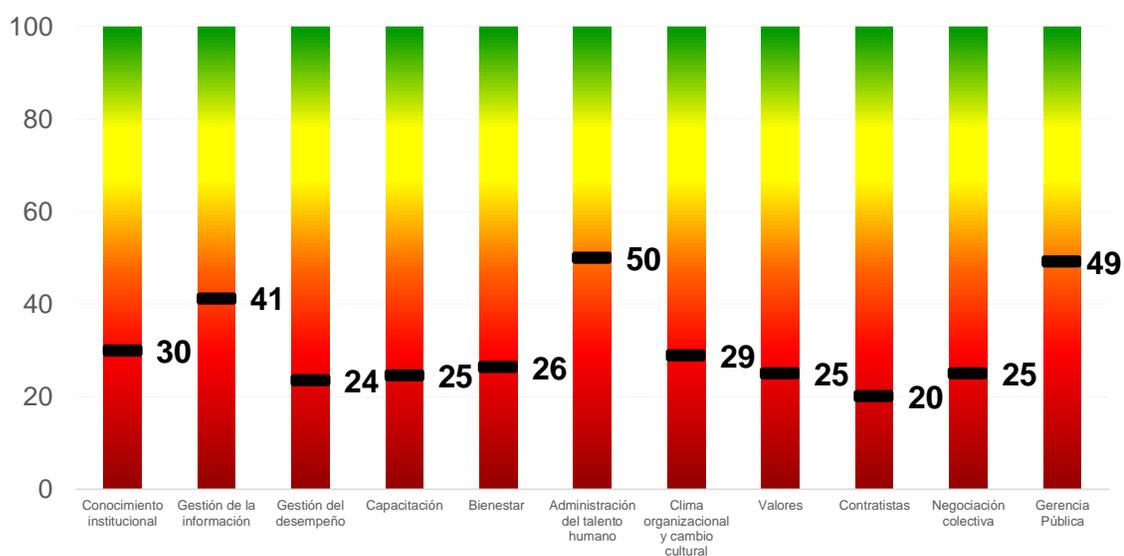
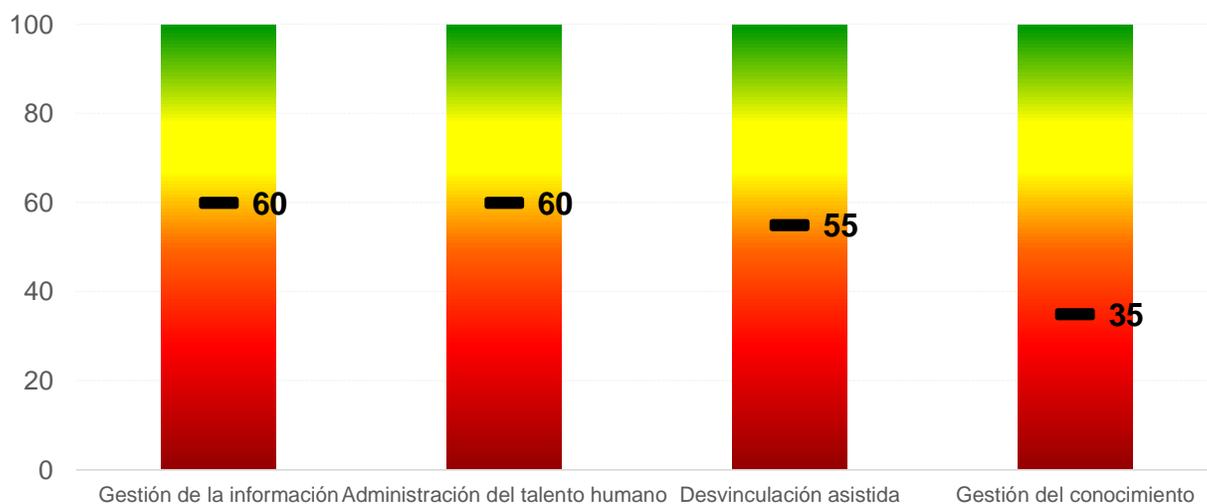


Figura 17.

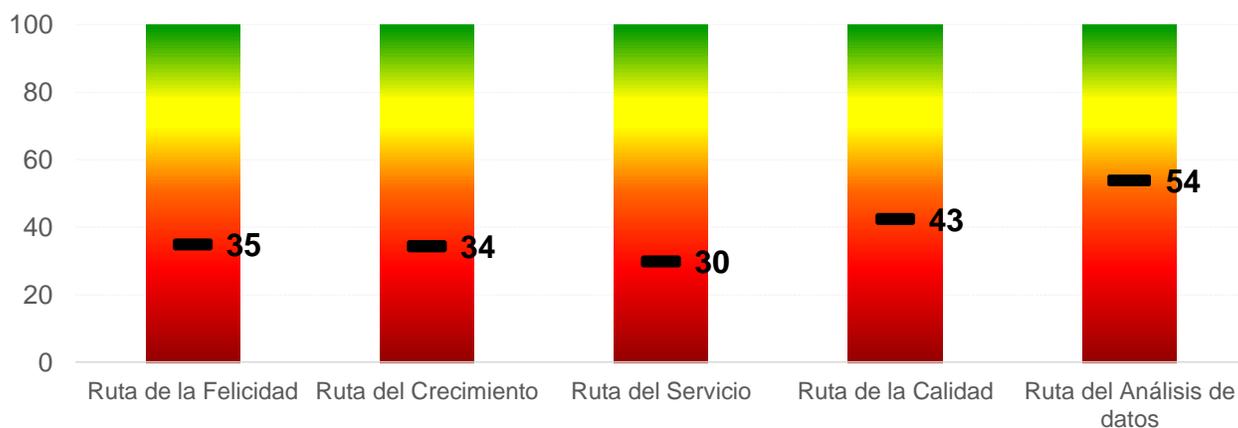
Calificación de la empresa en autodiagnóstico para Gestiones del Talento Humano Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.



- **Calificación por Rutas de Creación de Valor:**

Figura 18.

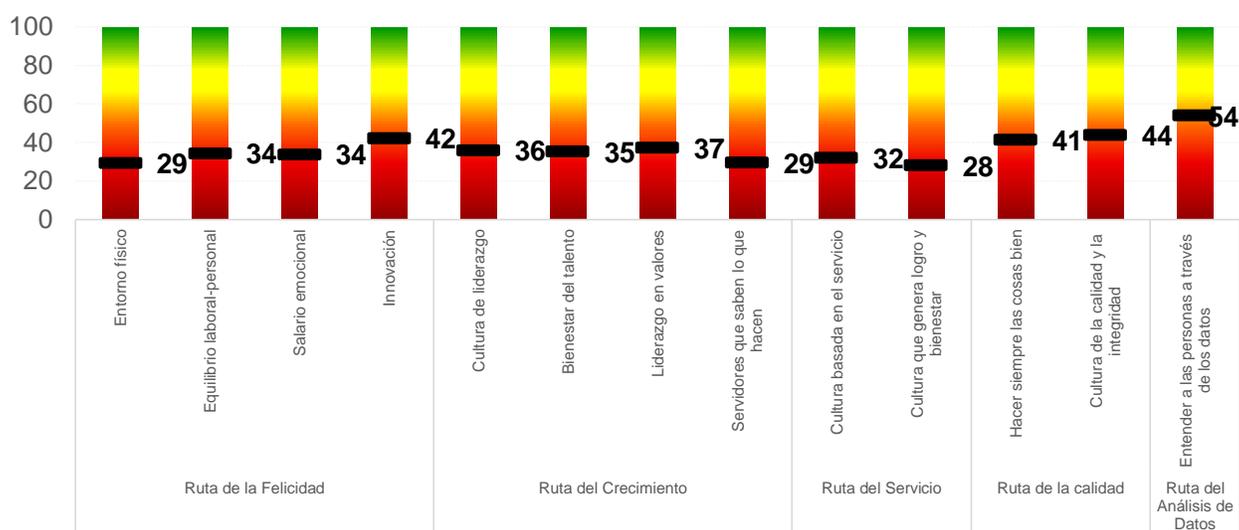
Calificación de la empresa en autodiagnóstico para Rutas del Talento Humano Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.



- **Desagregación de la Rutas de Creación de Valor:**

Figura 19.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico para Rutas del Talento Humano. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

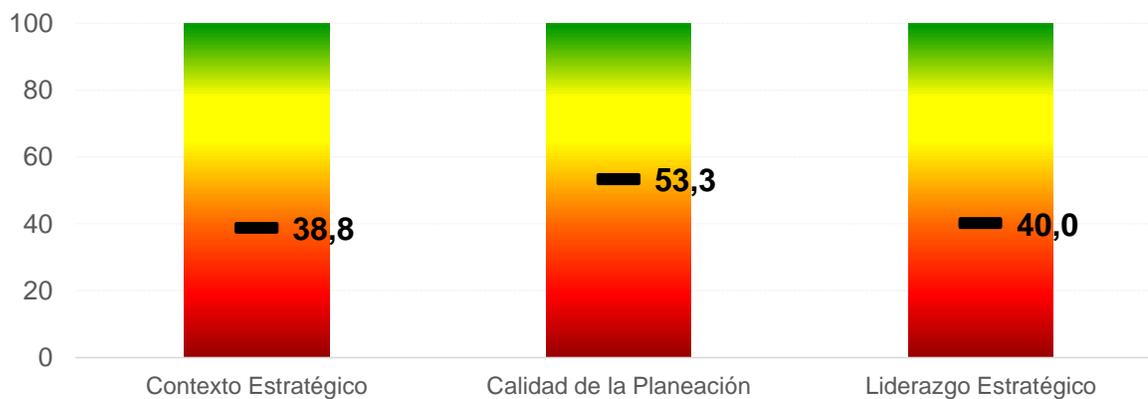


Dirección Y Planeación

- **Calificación por componentes**

Figura 20.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico para componentes de Dirección y Planeación Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.



- **Calificación por Categorías:**

Figura 21.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico para componentes de Dirección y Planeación. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

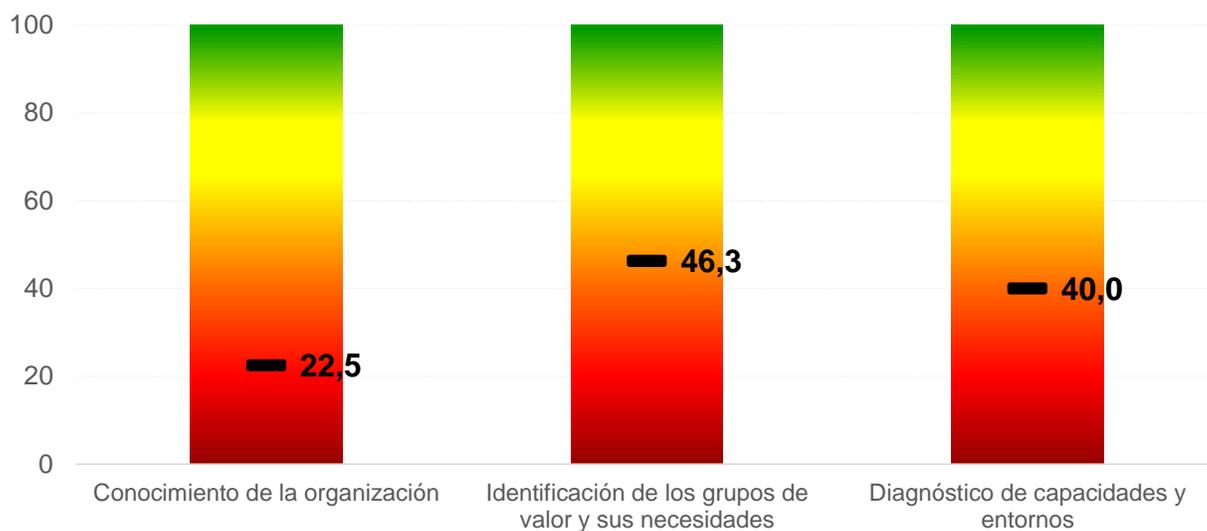
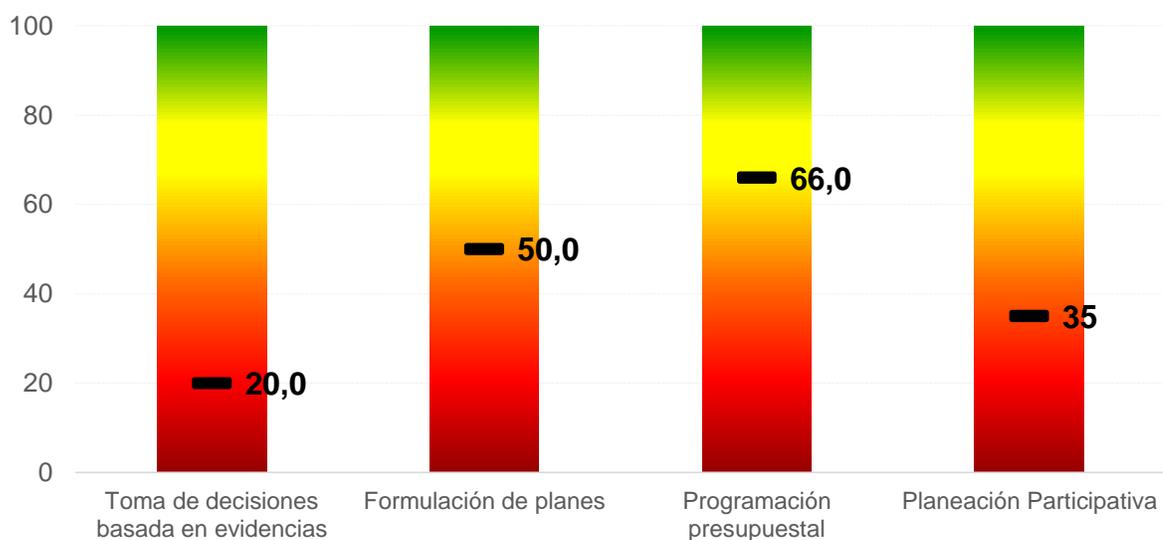


Figura 22.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico para componentes de Dirección y Planeación. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.



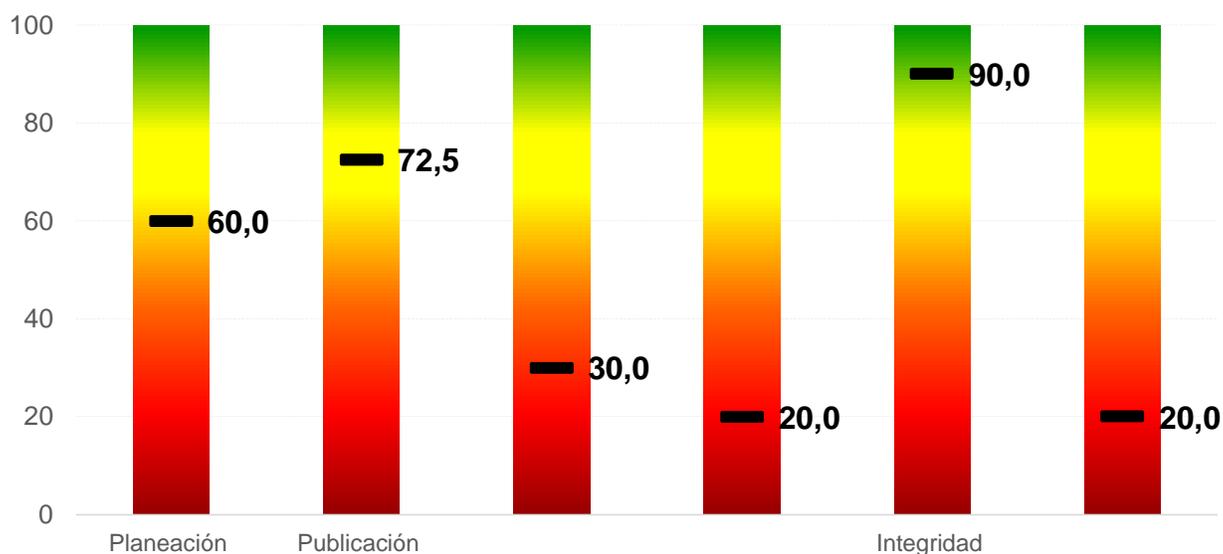
Plan Anticorrupción Y Atención Al Ciudadano (PAAC)

- **Calificación por Categorías:**

Figura 23.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico para categorías del PAAC.

Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.



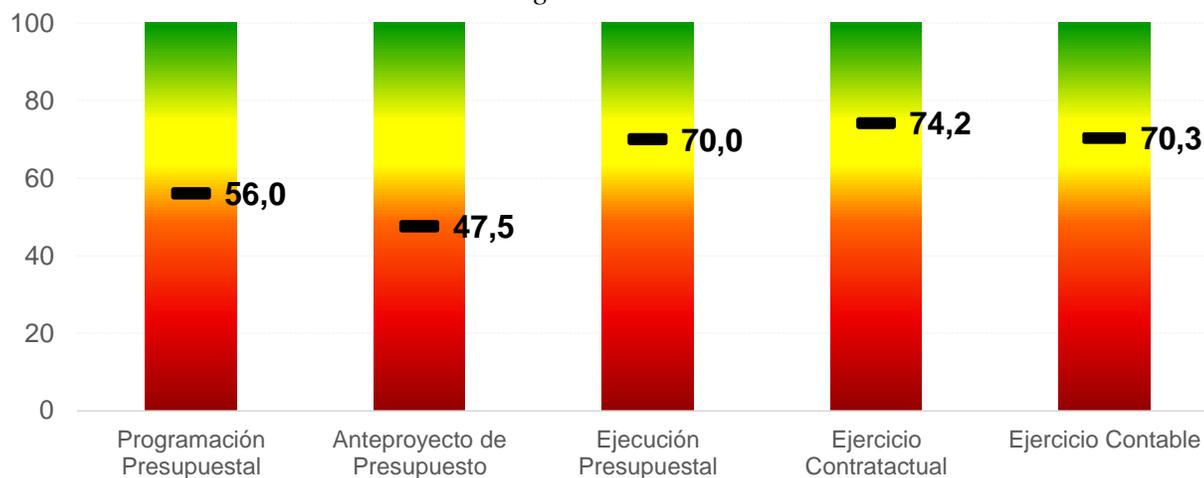
Gestión Presupuestal

- **Calificación por Categorías:**

Figura 24.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico para categorías de la Gestión Presupuestal

Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

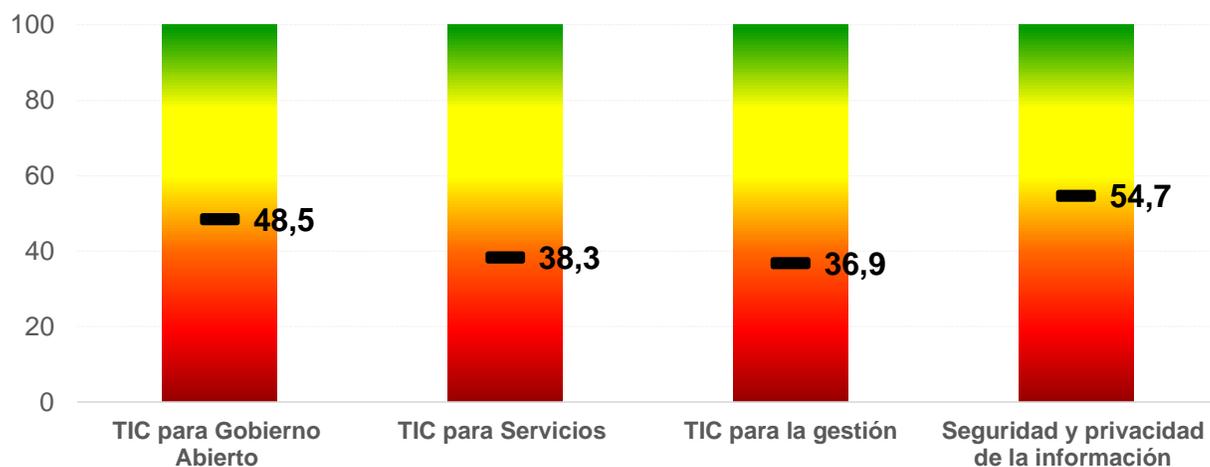


Gobierno Digital

- **Calificación por componentes**

Figura 25.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico para componentes de Gobierno digital. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.



- **Calificación por Categorías:**

Figura 26.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico para categorías de Gobierno digital. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

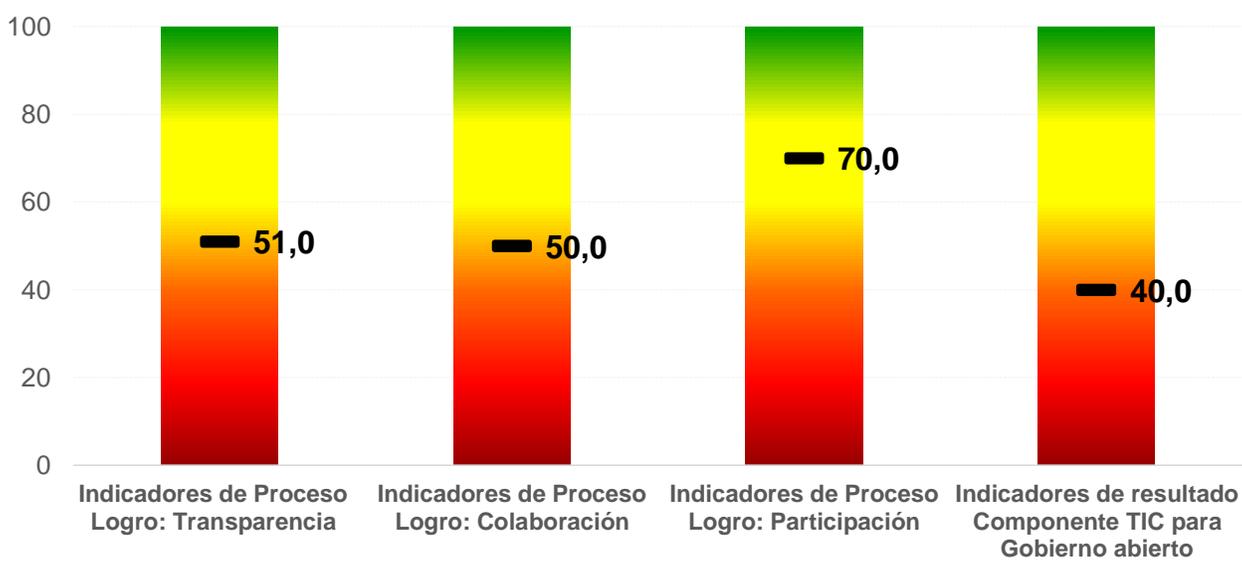
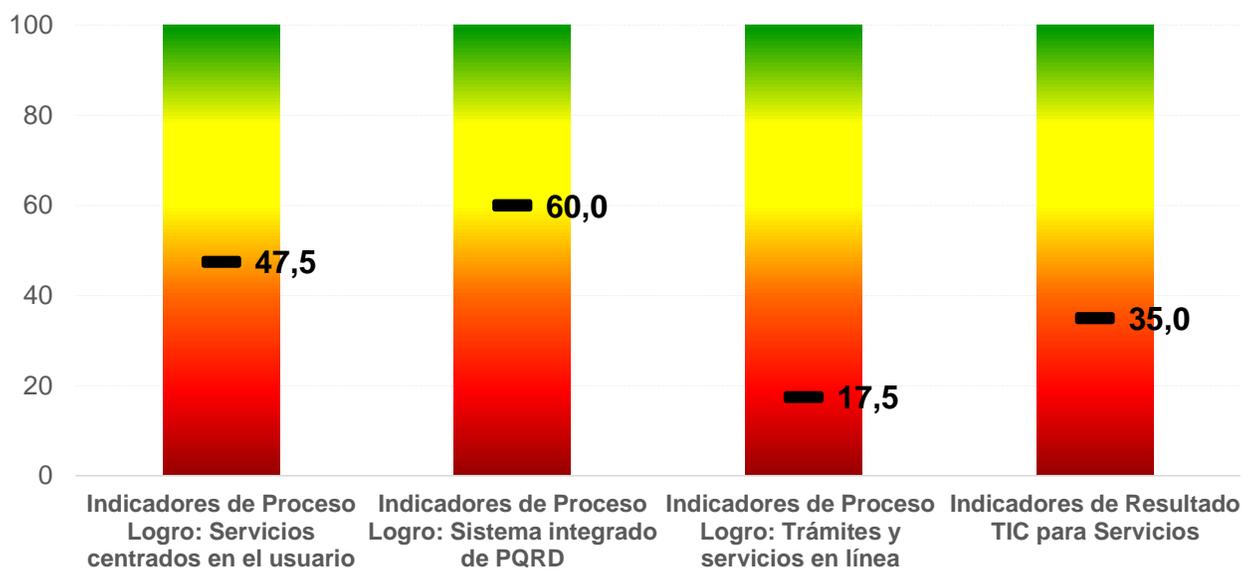


Figura 27.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico para indicadores de Gobierno digital.
Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

**Figura 28.**

Calificación de la empresa en autodiagnóstico para indicadores de Gobierno digital
Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

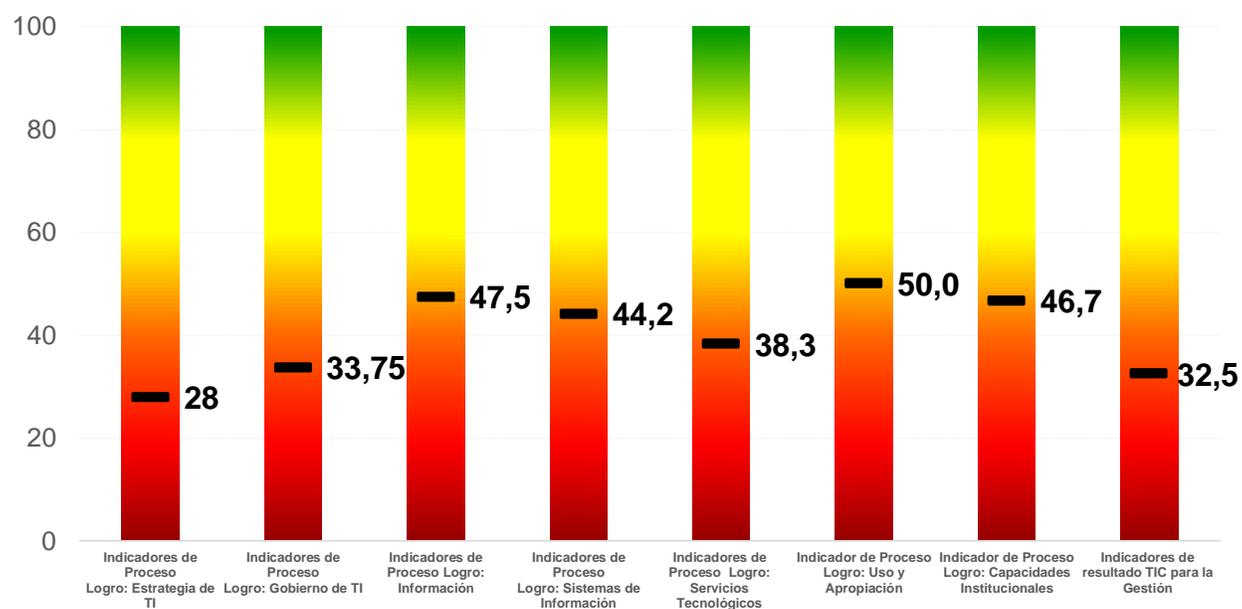
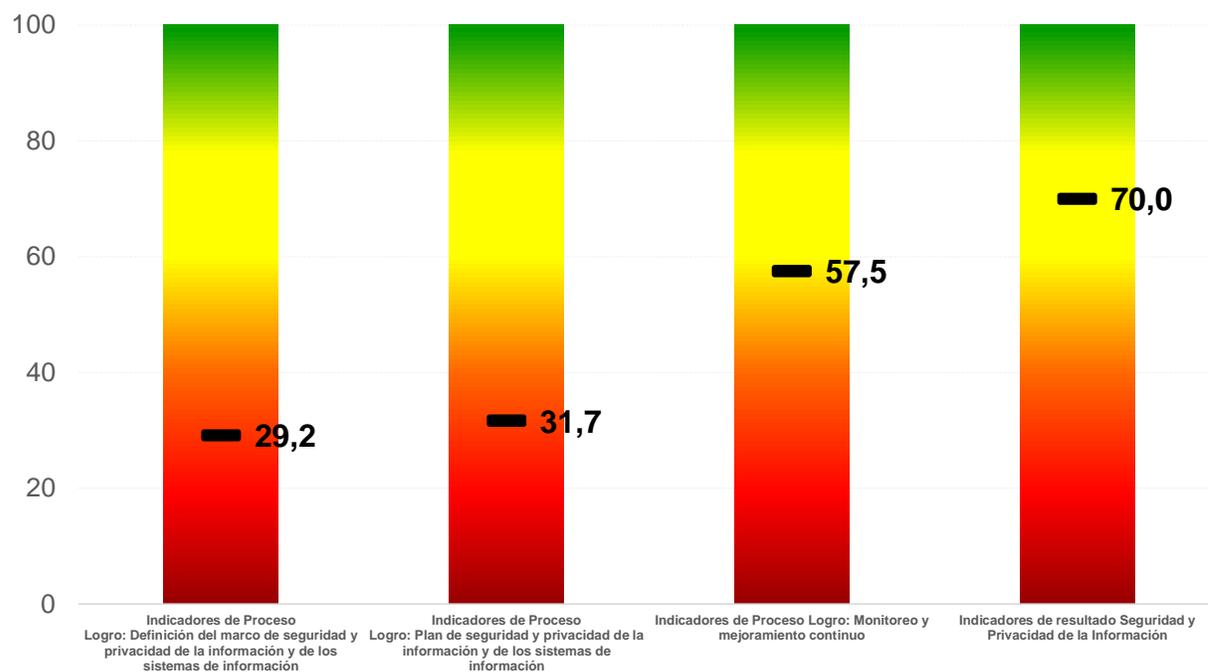


Figura 29.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico para indicadores de Gobierno digital. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

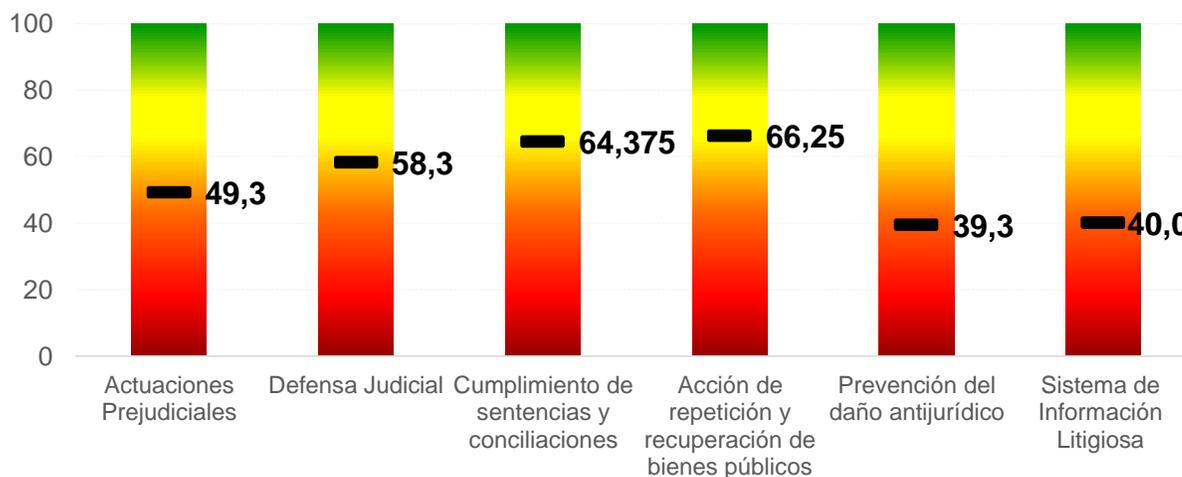


Defensa Jurídica

- **Calificación por componentes**

Figura 30.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico para componentes de Defensa Jurídica. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.



- **Calificación por Categorías:**

Figura 31.

*Calificación de la empresa en autodiagnóstico para actuaciones de Defensa Jurídica
Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública*

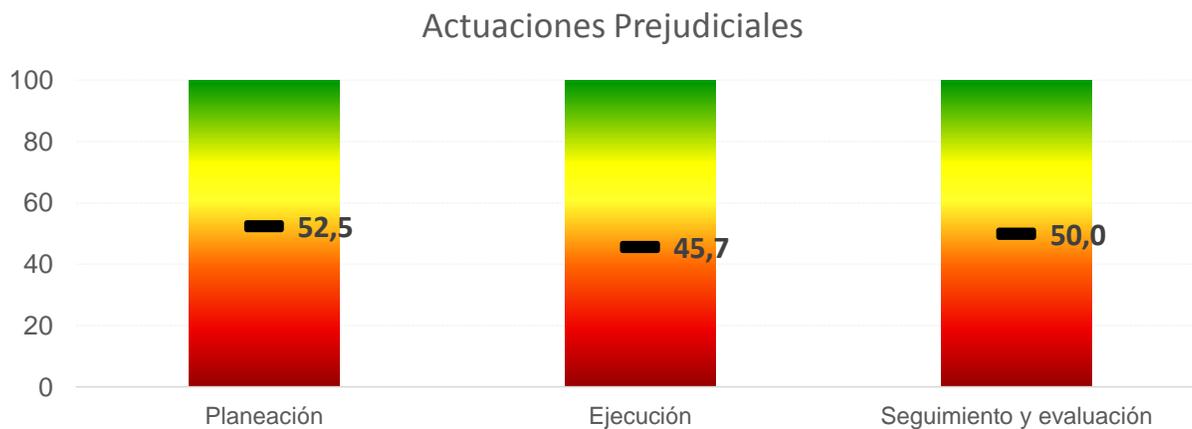


Figura 32.

*Calificación de la empresa en autodiagnóstico para etapas de Defensa Jurídica.
Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.*

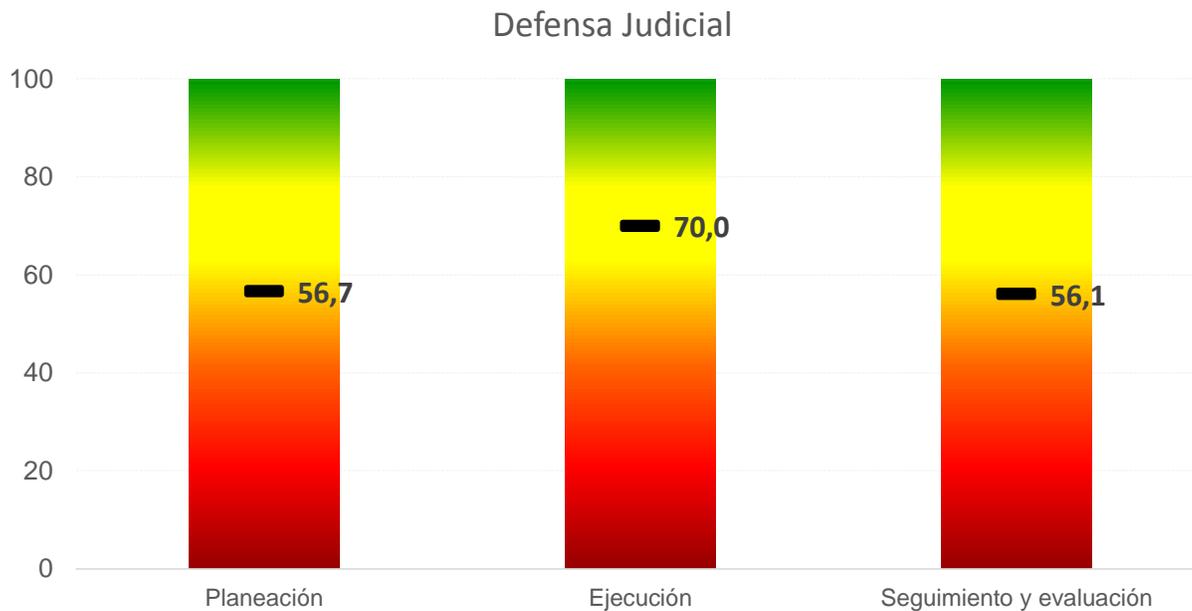


Figura 33.
Calificación de la empresa en autodiagnóstico sentencias y conciliaciones de Defensa Jurídica. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

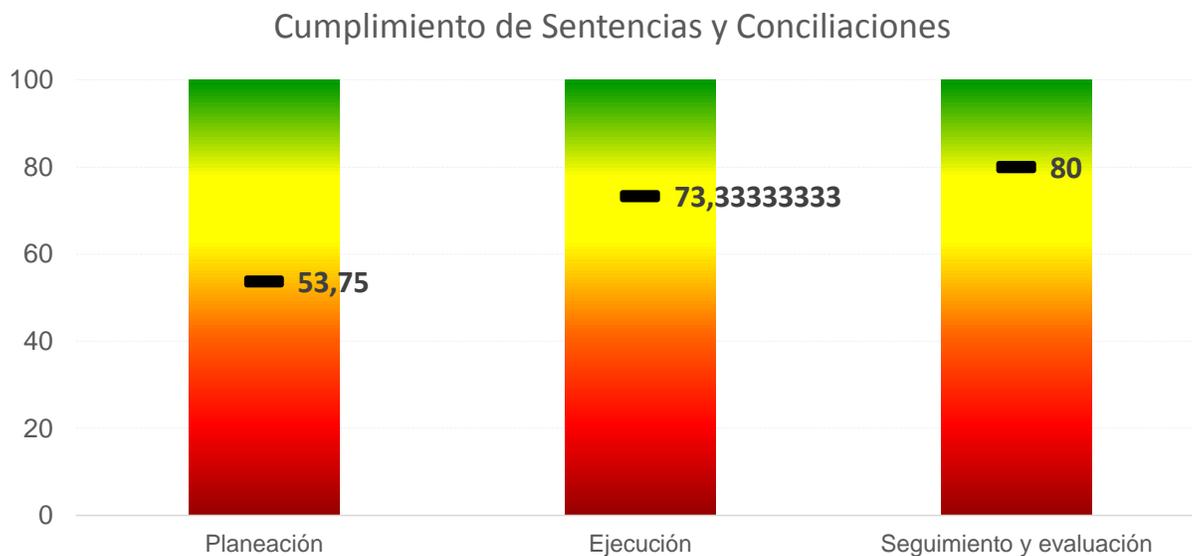


Figura 34.
Calificación de la empresa en autodiagnóstico recuperación de bienes públicos de Defensa Jurídica. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

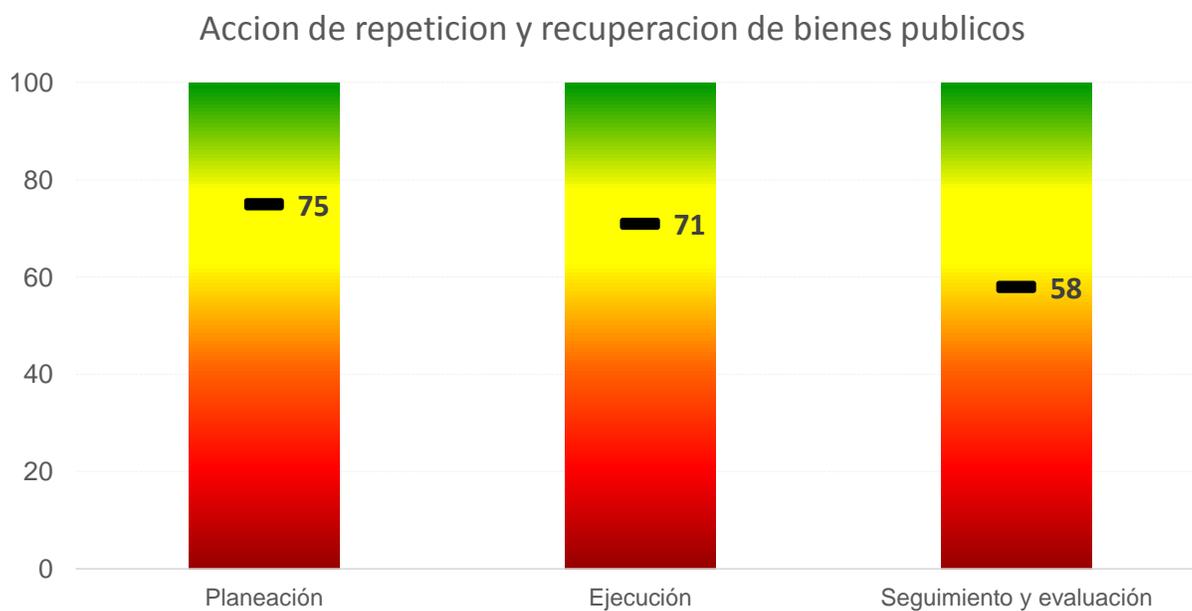
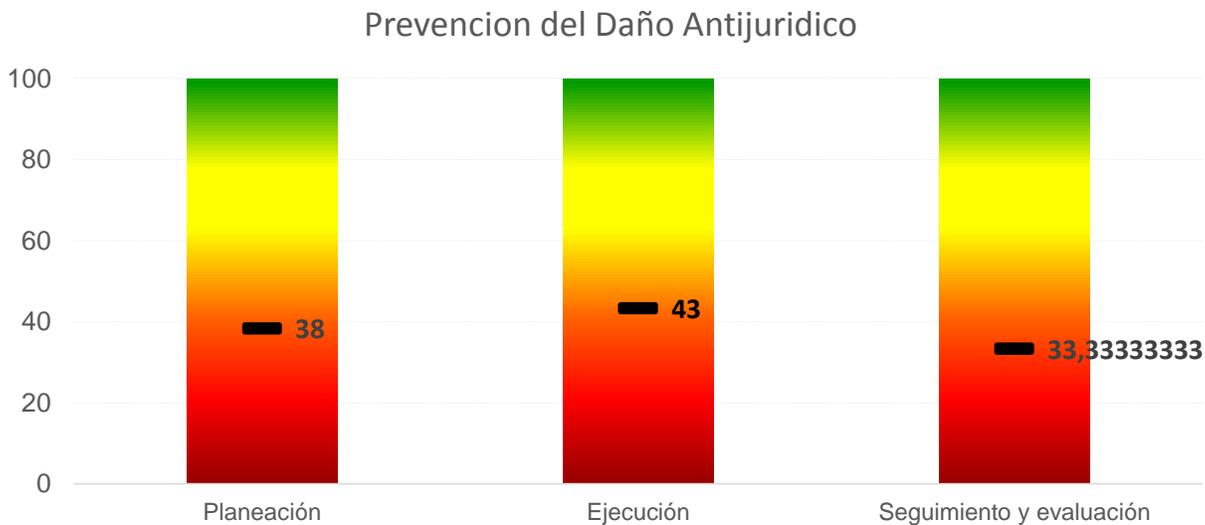


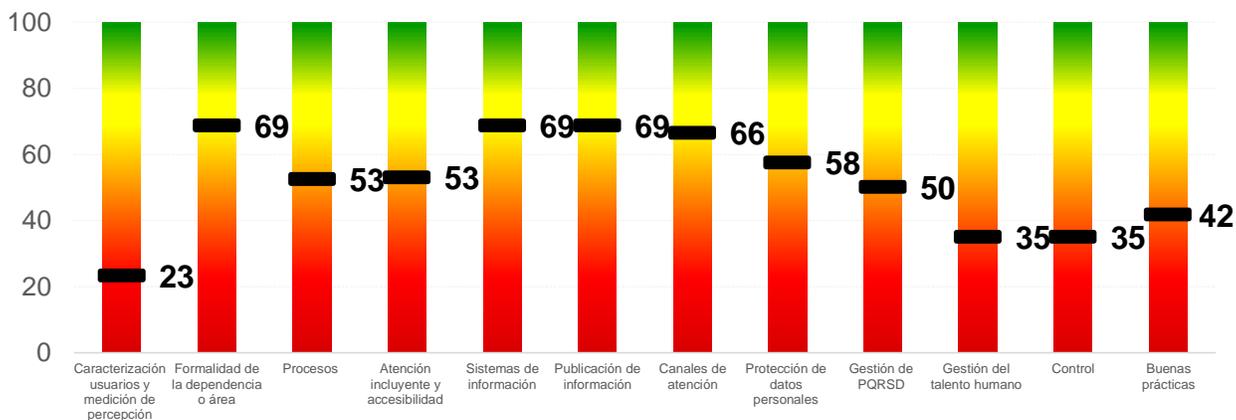
Figura 35.
Calificación de la empresa en autodiagnóstico prevención del daño antijurídico. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.



Servicio Al Ciudadano

- **Calificación por Categorías:**

Figura 36.
Calificación de la empresa en autodiagnóstico categorías servicio al ciudadano. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

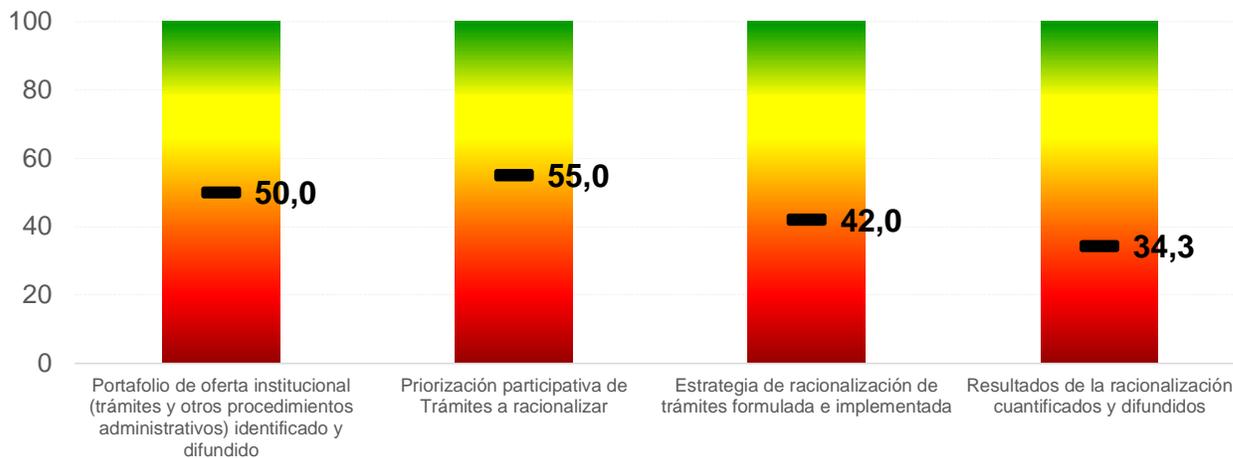


Racionalización De Tramites

- **Calificación por componentes**

Figura 37.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico componentes racionalización de trámites. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.



- **Calificación por Categorías:**

Figura 38.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico categorías racionalización de trámites. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

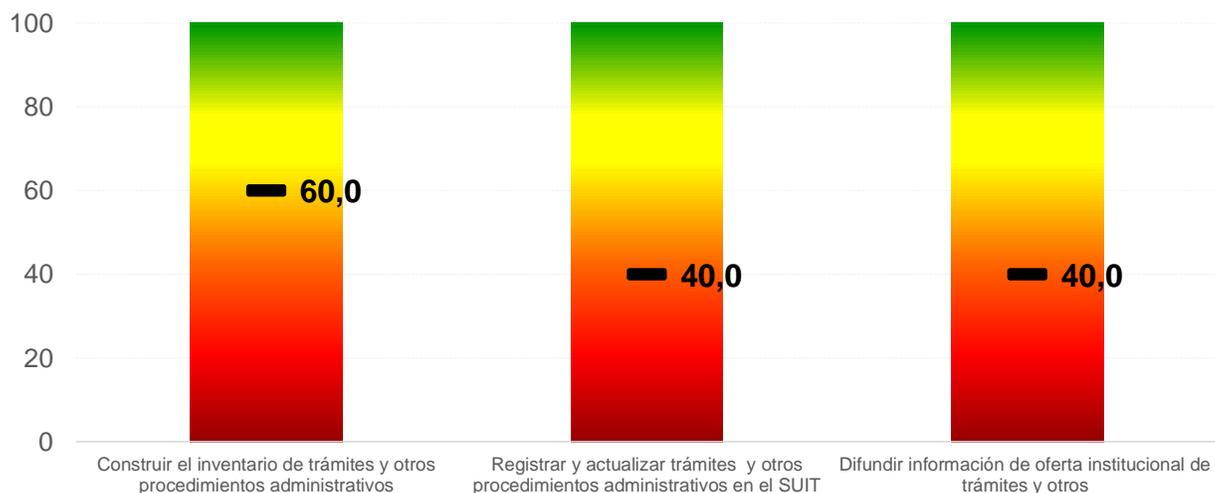
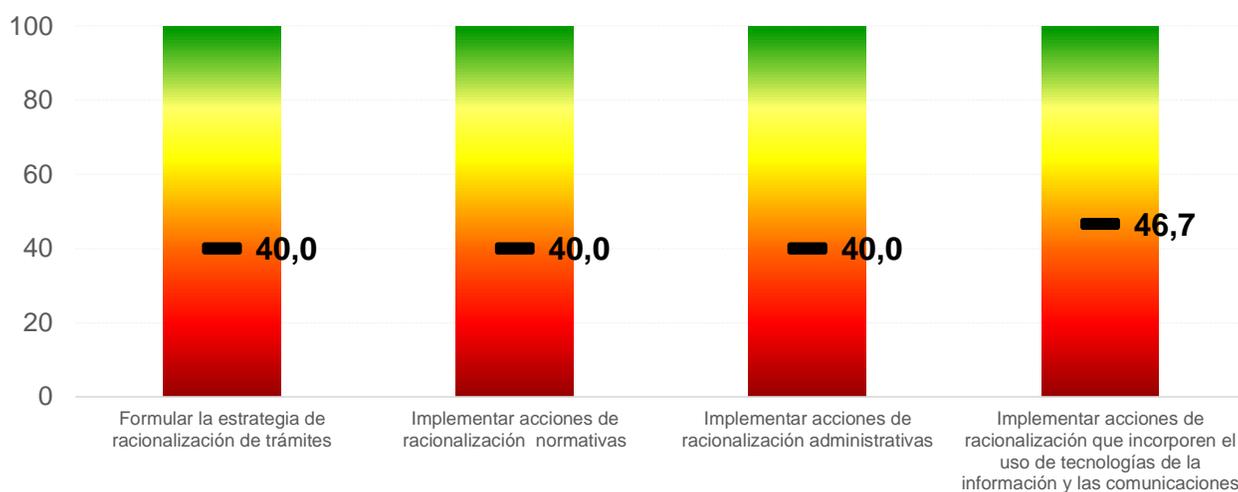


Figura 39.

*Calificación de la empresa en autodiagnóstico etapas racionalización de trámites.
Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.*

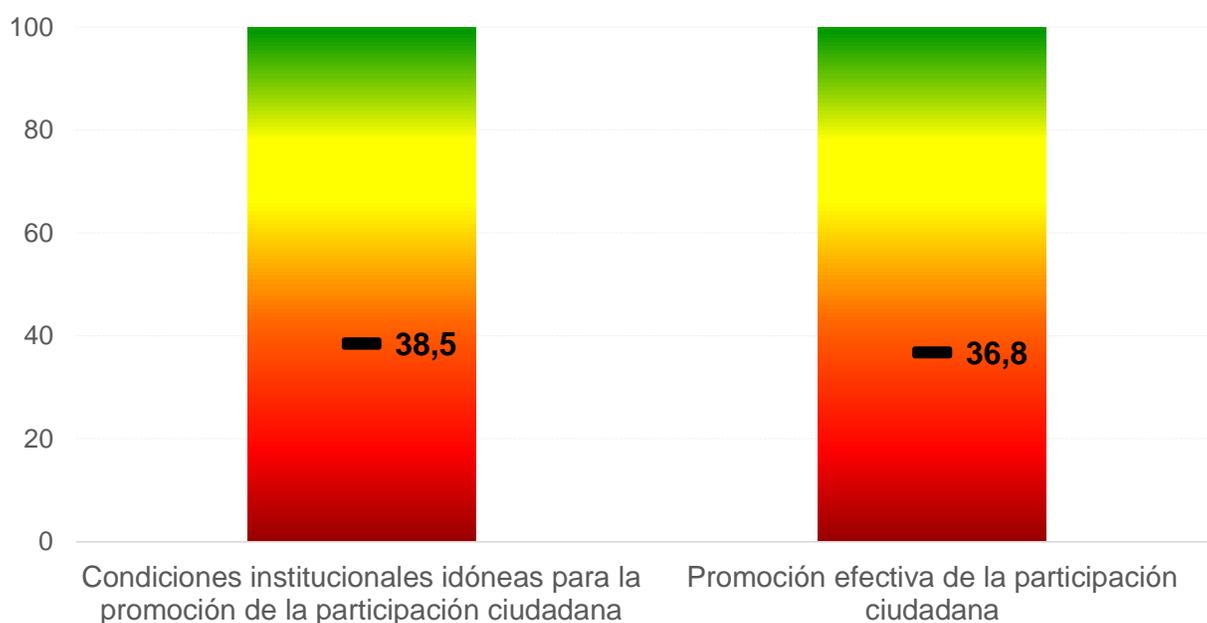


Participación Ciudadana

- **Calificación por componentes**

Figura 40.

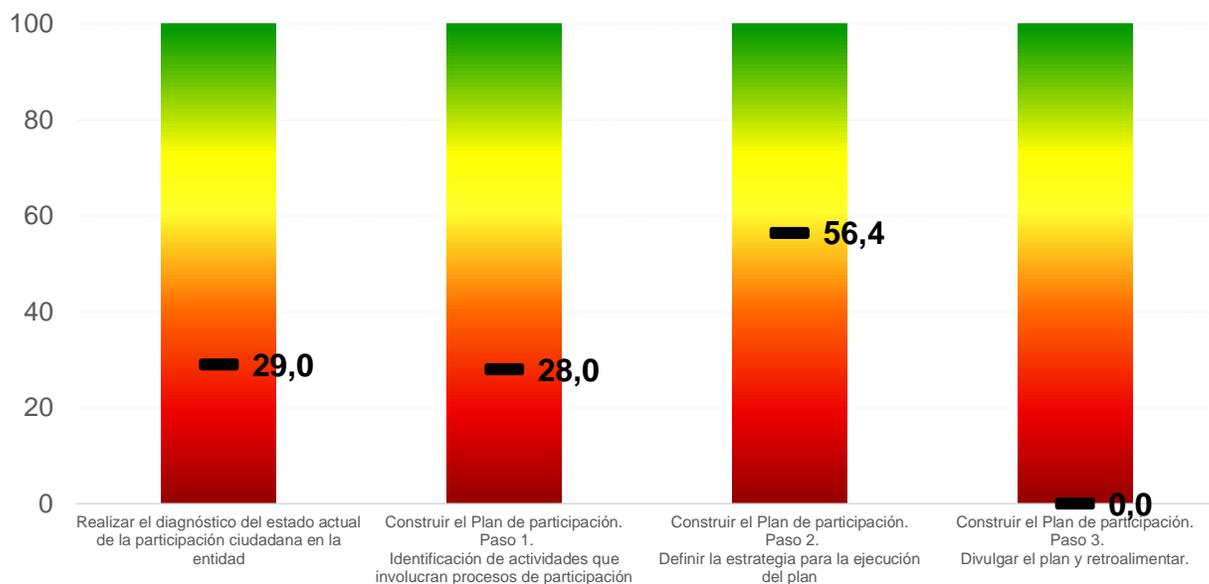
*Calificación de la empresa en autodiagnóstico componentes de la participación ciudadana.
Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.*



- **Calificación por Categorías:**

Figura 41.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico categorías de la participación ciudadana. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

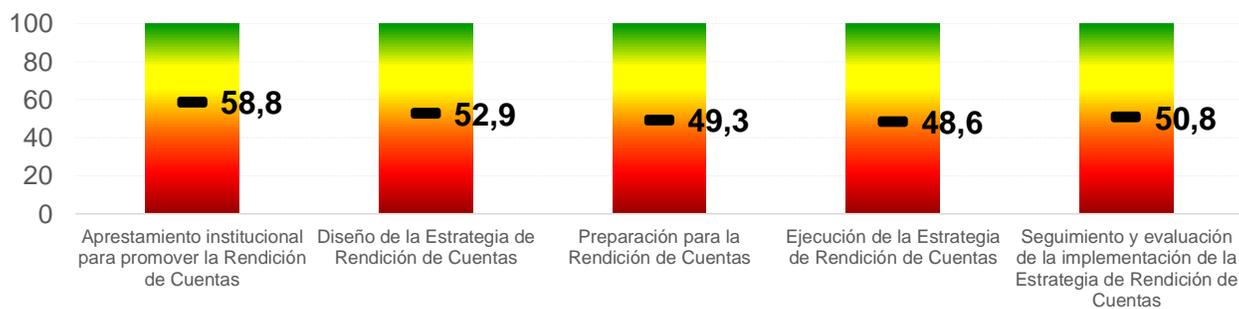


Rendición de Cuentas

- **Calificación por Etapas:**

Figura 42.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico etapas de la rendición de cuentas. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.



- **Calificación por Categorías:**

Figura 43.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico categorías de la rendición de cuentas. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

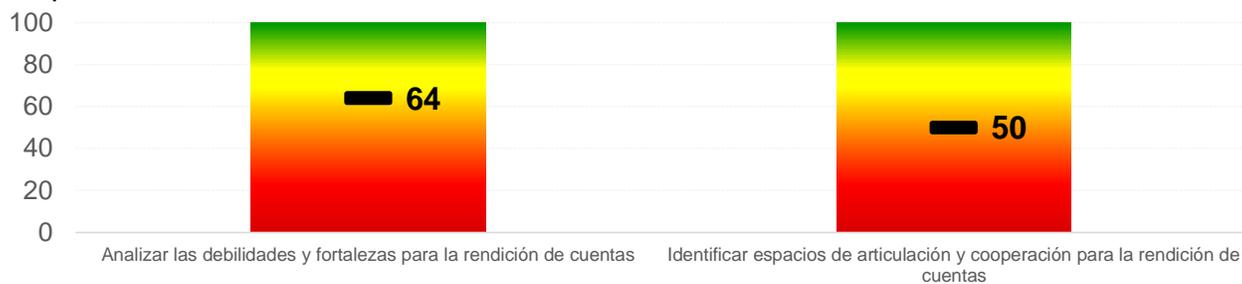


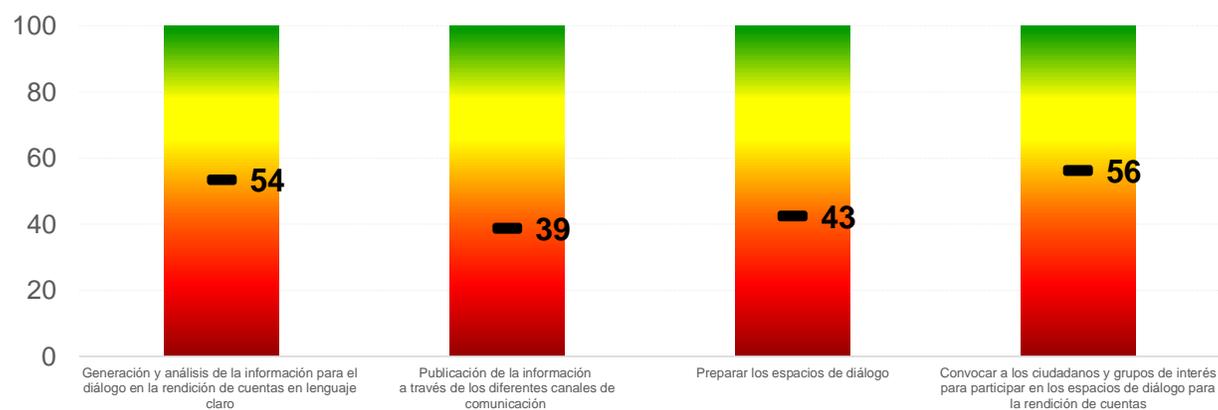
Figura 44.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico categorías de la rendición de cuentas. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.



Figura 45.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico pasos de la rendición de cuentas. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

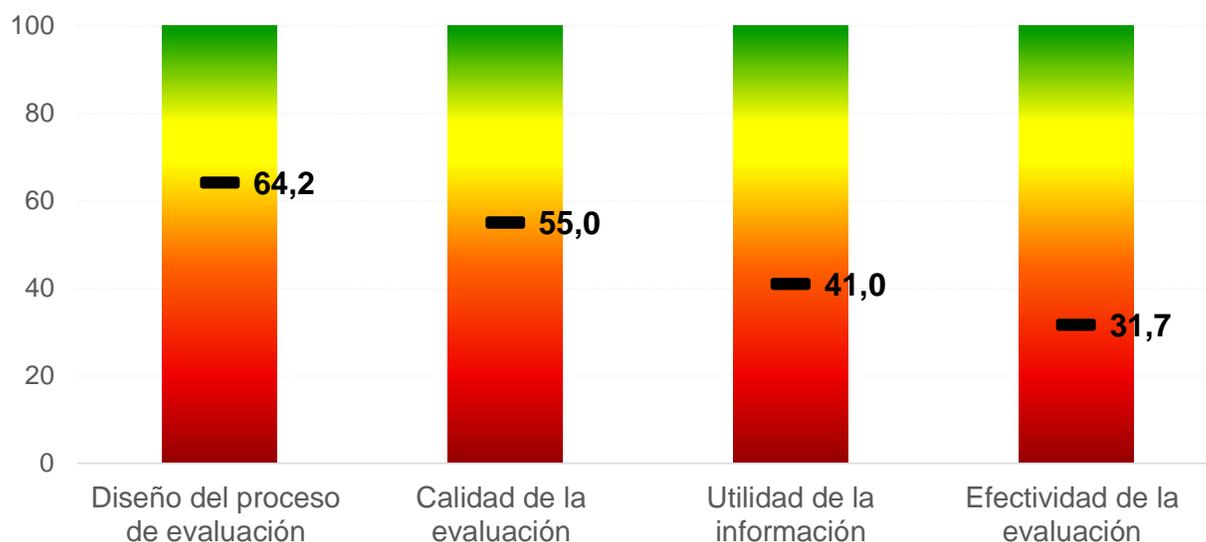


Seguimiento y Evaluación del Desempeño

- **Calificación por Categorías:**

Figura 46.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico categorías del Seguimiento, Evaluación y Desempeño. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

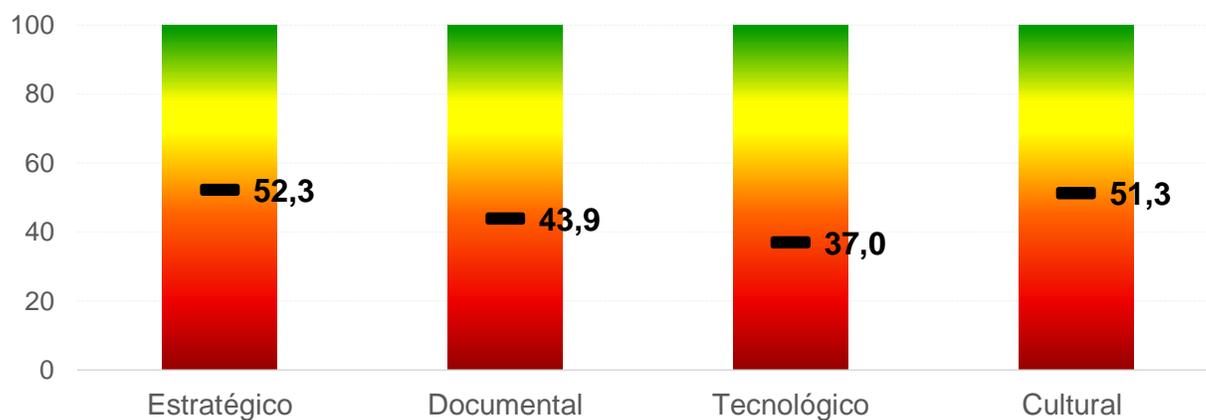


Gestión Documental

- **Calificación por Categorías:**

Figura 47.

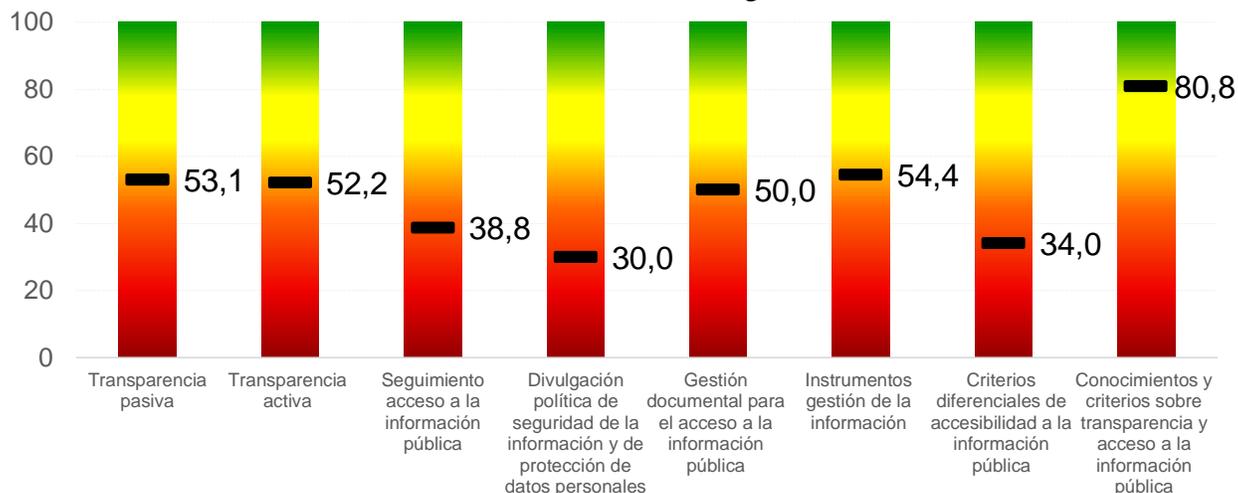
Calificación de la empresa en autodiagnóstico categorías de la Gestión Documental. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.



Transparencia Y Acceso A La Información

- **Calificación por Componentes:**

Figura 48.
Calificación de la empresa en autodiagnóstico componentes transparencia y acceso a la información. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.



Gestión Del Conocimiento E Innovación

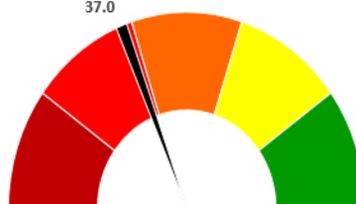
Figura 49.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico de la Gestión del Conocimiento e Innovación. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.

Calificación total:

POLÍTICA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

37.0



Calificación por componentes:

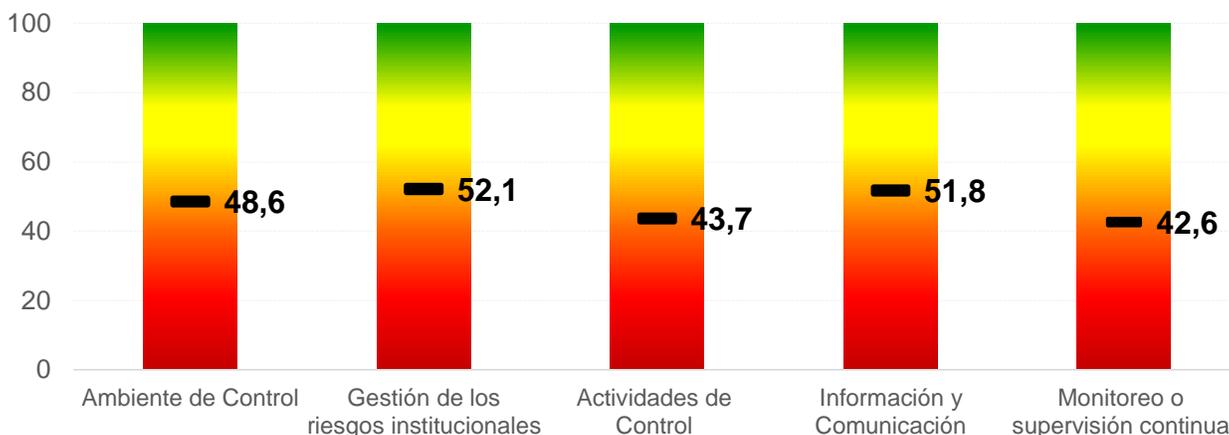


Control Interno

- **Calificación por Componentes:**

Figura 50.

Calificación de la empresa en autodiagnóstico componentes del Control Interno. Gráficos obtenidos de la herramienta de Autodiagnósticos de Función Pública.



Aspectos Importantes a destacar con el reporte del Furag:

- La dimensión mejor calificada fue la Gestión con Valores para resultados con una calificación de 57.8.
- La dimensión con menor calificación es la de Direccionamiento Estratégico y Planeación con 44.26.
- De manera general el promedio de calificación en los autodiagnósticos es de 51.02.

Aspectos Importantes a destacar una vez realizados los Autodiagnósticos:

- La política mejor calificada fue la de Gestión Presupuestal, lo cual es de destacar ya que allí es donde se manejan finalmente los recursos públicos y esta calificación es señal que en este tema la empresa se esfuerza de especial manera.
- La política con menor puntaje, fue la de Integridad, lo cual no significa necesariamente, que los funcionarios no sean íntegros, más bien que falta normalizar muchos aspectos

para adherirse oficialmente mediante procedimientos y buenas prácticas a los esfuerzos que el Gobierno realiza en este aspecto.

- De manera general el promedio de calificación en los autodiagnósticos es de 46.75.
- Para dar una conclusión de la relación de los dos métodos de medición, se observa que por el método de los Autodiagnósticos se obtiene un valor correspondiente al 91% del obtenido por el método Furag, lo cual constituye una situación aceptable.
- Por las dos metodologías se establece que el desarrollo de MIPG está en un 50% de su desarrollo.
- En el próximo numeral de este trabajo, se establecerá el Plan de Acción derivado de los Autodiagnósticos y del reporte de Furag con el objetivo de mejorar el Modelo Integrado de Planeación y de Gestión y proporcionalmente el Índice de desempeño Institucional.

**Plan De Acción Para La Elaboración Y Socialización La Documentación Del Modelo De
Planeación Y De Gestión.**

Tabla 2.

Plan de acción implementación modelo integrado de planeación y de gestión MIPG.

TEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1.	Elaborar Mapa de Procesos.	Adriana Adarmes Gerente
2.	Elaborar el Código de Integridad de la Institución.	Adriana Adarmes Gerente
3.	Establecer y documentar el Diagnóstico de Capacidades y entorno de la Institución (Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos).	Adriana Adarmes Gerente
4.	Elaborar los Lineamientos para la Gestión de Riesgos.	Adriana Adarmes Control Interno
5.	Elaborar o actualizar Plan anticorrupción y atención al ciudadano- PAAC.	Adriana Adarmes Control Interno
6.	Documentar la implementación de la Dimensión de Gestión del conocimiento e innovación.	Adriana Adarmes Auxiliar Administrativa
7.	Documentar la implementación de la Dimensión de Control Interno.	Adriana Adarmes Control Interno
8.	Establecer y documentar los Lineamientos para la Gestión Documental.	Adriana Adarmes Auxiliar Administrativa
9.	Normalizar el funcionamiento del Comité institucional	Adriana

	de coordinación de control interno	Adarmes
		Control Interno
10.	Elaborar el Mapa de riesgos Institucional.	Adriana Adarmes
		Control Interno
11.	Establecer y documentar los Lineamientos para la Defensa Jurídica.	Adriana Adarmes
		Asesor Jurídico
12.	Establecer y documentar los Lineamientos para el Gobierno y Seguridad Digital.	Adriana Adarmes
		Apoyo TIC
13.	Establecer y documentar los Lineamientos para la rendición de cuentas.	Adriana Adarmes
		Gerente
14.	Documentar los ejes de la Gestión del Conocimiento.	Adriana Adarmes
		Auxiliar Administrativa
15.	Documentar los lineamientos de Racionalización de trámites.	Adriana Adarmes
		Auxiliar Administrativa
16.	Disponibilidad de las 18 Políticas de MIPG para a Institución.	Adriana Adarmes

Nota. Tabla elaborada por el autor de este proyecto.

Resultados De La Investigación.

Elaboración De La Documentación Pertinente Del Modelo Integrado De Planeación Y De Gestión.

Mapa De Procesos.

“Las organizaciones deben establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente su Sistema de Gestión, incluido sus procesos e interacciones”. (Icontec, 2015, p.3). Se ha elaborado un Mapa de procesos para la empresa con las siguientes consideraciones:

- Entradas del Mapa: Usuarios y Partes Interesadas.
- Proceso Estratégico: Tienen como tarea primordial el establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación y disposición de recursos necesarios, facilitan el seguimiento y la mejora.
- Procesos Misionales: Cadena de valor que permite obtener el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser.
- Procesos de Apoyo: Proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación.
- Procesos de Evaluación: Necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia de la entidad.
- Salidas del Mapa: Resultados Positivos en los Planes de Desarrollo, Soluciones a necesidades y problemas de los ciudadanos, Servicio Integro y de Calidad.

Figura 51.

Mapa de Procesos en Función de los Lineamientos de MIPG. Mapa modificado por el autor de este proyecto, con base en el existente en la Empresa.

***Código de Integridad de la Institución.***

El 89% de las personas consideran que más de la mitad de los servidores públicos son corruptos; y tan solo 11% de las personas tienen mucha confianza en el Gobierno Nacional. Por otro lado, los servidores públicos son personas que con vocación y orgullo trabajan duro todos los días para servir y ayudar a los colombianos. Es por esto que un Código es tan importante. (Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2016, p. 27).

A través del presente trabajo y siguiendo los lineamientos de MIPG se definen los siguientes valores:

Figura 52.
Valores del Código de Integridad para la Empresa. Esquema elaborado por el autor de este proyecto.



- HONESTIDAD

Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general. Siempre digo la verdad, incluso cuando cometo errores, porque es humano cometerlos, pero no es correcto esconderlos.

Tabla 3.

Que hacer / Que no hacer

Lo que hago	Lo que NO hago
Facilito el acceso a la información pública completa, veraz, oportuna.	No doy trato preferencial a personas cercanas para favorecerlos, procesos en

Con dudas respecto a la aplicación a	igualdad de condiciones.
mis deberes busco la orientación pertinente en	Denuncio faltas, delitos o violaciones
mi entidad. Se vale no saberlo todo, y se vale	de derechos de los que tengo conocimiento.
pedir ayuda.	No acepto incentivos, favores, ni otros
Apoyo y promuevo espacios de	beneficios que me ofrezcan en un proceso de
participación, los ciudadanos forman parte de	toma de decisiones.
la toma de decisiones.	

Nota. Tabla elaborada por el autor de este proyecto.

- RESPETO

Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

Tabla 4.

Que hacer / Que no hacer

Lo que hago	Lo que NO hago
Atiendo con amabilidad, igualdad y	Nunca actúo de manera
equidad a todas las personas en cualquier	discriminatoria, grosera o hiriente, bajo
situación a través de mis palabras, gestos y	ninguna circunstancia.
actitudes, sin importar su condición.	Jamás baso mis decisiones en
Soy amable todos los días, esa es la	presunciones, estereotipos, o prejuicios.
clave, siempre.	No agredo, ignoro o maltrato de
Estoy abierto al diálogo y a la	ninguna manera a los ciudadanos ni a otros
comprensión a pesar de perspectivas y	servidores públicos.

opiniones distintas a las mías. No hay nada que no se pueda solucionar hablando y escuchando al otro.

Nota. Tabla elaborada por el autor de este proyecto.

- **COMPROMISO**

Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

Tabla 5.

Que hacer / Que no hacer

Lo que hago	Lo que NO hago
Asumo mi papel como servidor público, entendiendo el valor de mis compromisos y responsabilidades.	No trabajo con una actitud negativa.
Entiendo a las personas, su contexto, necesidades y requerimientos; es el fundamento de mi servicio y labor.	No afecto mi trabajo por no ponerle ganas a las cosas.
Escucho, atiendo y oriento a quien lo necesite.	No pienso que mi trabajo es un “favor” que le hago a la ciudadanía. Mi servicio y labor son compromiso y orgullo.
Presto un servicio ágil, amable y de calidad siempre que interactúo con otras personas.	No asumo que mi trabajo como servidor es irrelevante para la sociedad.
	Jamás ignoro a un ciudadano y sus inquietudes.

Nota. Tabla elaborada por el autor de este proyecto.

- DILIGENCIA

Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

Tabla 6.

Que hacer / Que no hacer

Lo que hago	Lo que NO hago
Uso responsablemente los recursos públicos para cumplir con mis obligaciones.	No malgasto ningún recurso público.
Cumplo con los tiempos estipulados para el logro de cada obligación laboral.	No postergo las decisiones ni actividades que den solución a problemáticas ciudadanas o que hagan parte del funcionamiento de mi cargo.
Aseguro la calidad en cada uno de los productos que entrego bajo los estándares del servicio público.	No demuestro desinterés en mis actuaciones ante los ciudadanos y los demás servidores públicos.
Soy proactivo, entrego propuestas para mejorar nuestra labor.	No evado mis funciones y responsabilidades por ningún motivo.

Nota. Tabla elaborada por el autor de este proyecto.

- JUSTICIA

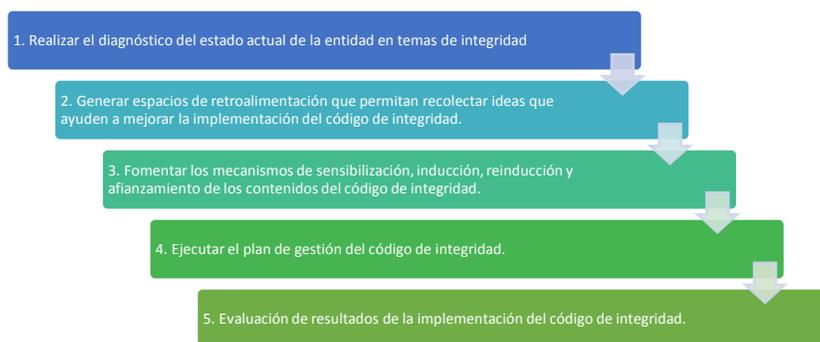
Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Tabla 7.*Que hacer / Que no hacer*

Lo que hago	Lo que NO hago
<p>Tomo decisiones informadas y objetivas basadas en evidencias y datos confiables. Es muy grave fallar en mis actuaciones por no tener las cosas claras.</p>	<p>No promuevo ni ejecuto políticas, programas o medidas que afectan la igualdad y la libertad de personas.</p>
<p>Reconozco y protejo los derechos de cada persona de acuerdo con sus necesidades y condiciones.</p>	<p>No favorezco el punto de vista de un grupo de interés sin tener en cuenta a todos los actores involucrados en una situación.</p>
<p>Tomo decisiones estableciendo mecanismos de diálogo y concertación con todas las partes involucradas.</p>	<p>Nunca permito que odios, simpatías, antipatías, caprichos, presiones o intereses de orden personal o grupal interfieran en mi criterio, toma de decisión y gestión pública.</p>

Nota. Tabla elaborada por el autor de este proyecto.

- Implementación sugerida.

Figura 53.*Etapas para implementación del Código de Integridad para la Empresa.**Gráfico elaborado por el autor de este proyecto.*

Diagnóstico De Capacidades Y Entorno De La Institución (Política De Fortalecimiento Organizacional Y Simplificación De Procesos).

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

Saber dónde se encuentra y para dónde va la entidad, y el sector, municipio al que pertenece, es tan relevante como saber qué insumos, procesos y actividades requiere para poder ejecutar lo planeado.

De allí la importancia de definir, clara y abiertamente, cuáles son los resultados, que, como entidad, sector, departamento o municipio se desean conseguir en un periodo concreto, y poder expresarlos en términos de productos, efectos e impactos.

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

Gestión Por Procesos

Cuando una Institución trabaja en Gestión por procesos, seguramente está decidida a aportar valor agregado en cada una de sus actividades.

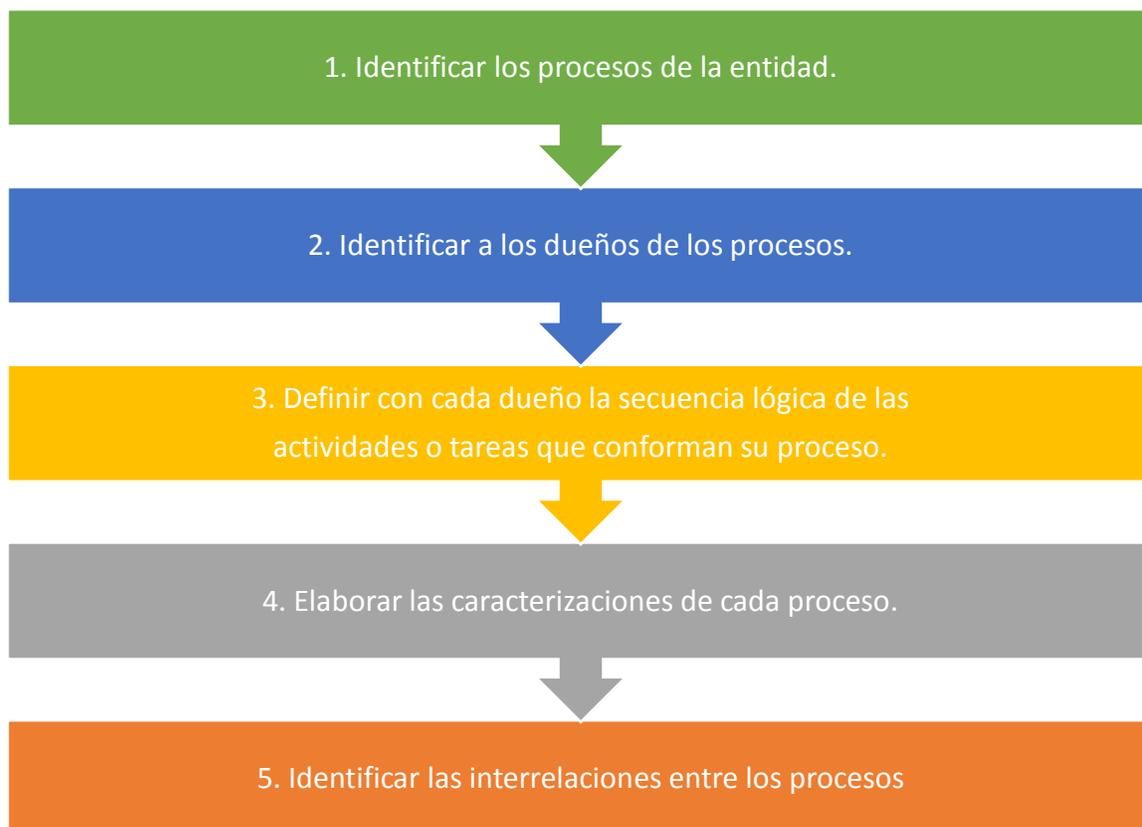
La Gestión por Procesos es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión de las partes interesadas sobre las actividades

de la organización. Los procesos así definidos son Gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los Grupos de Interés. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones con proveedores y clientes. (Isotools, 2017, p.1)

- Pasos para definir el modelo de procesos de la entidad.

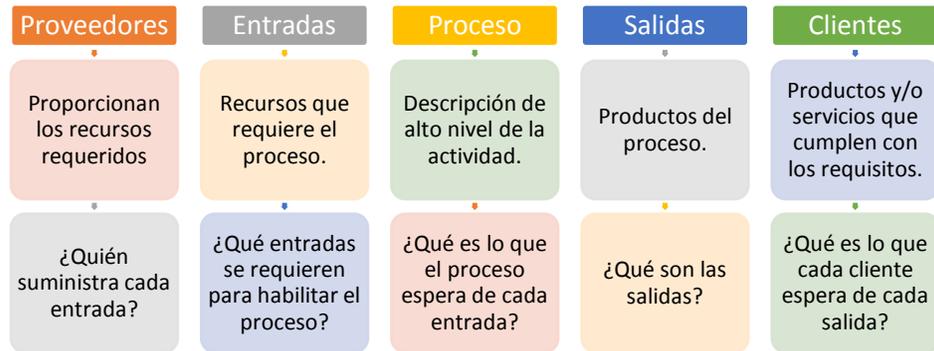
Figura 54.
Pasos para definir el modelo de procesos de la entidad. Gráfico elaborado por el autor de este proyecto.



- Caracterización del proceso.

Figura 55.

Elementos claves en la definición de un proceso. Gráfico elaborado por el autor de este proyecto.



- Formato de caracterización del proceso:

Figura 56.

Formato para la caracterización de un proceso. Nota. Gráfico elaborado por el autor de este proyecto.

Proceso:				
Objetivo:				
Lider Estratégico:			Lider Operativo:	
PROVEEDOR-SOCIOS DE NEGOCIO	ENTRADA / INSUMO	ACTIVIDADES CLAVES DEL PROCESO	SALIDA	CLIENTE-PROCESO
DOCUMENTOS ASOCIADOS				
RECURSOS ASOCIADOS		RIESGOS ASOCIADOS		INDICADORES ASOCIADOS
Proyectó: Revisó: Aprobó:		VERSION:	FECHA:	

- Objetivo y alcance de los procesos.

Los objetivos deben ser: Medibles, realistas y se deben evitar frases subjetivas.

Son los resultados que la entidad espera lograr para cumplir la misión y visión.

Determina el cómo logro la política trazada y el aporte que se hace a los objetivos institucionales. Un objetivo es un enunciado que expresa una acción por lo tanto debe iniciarse con un verbo fuerte, ejemplo: Establecer, Identificar, Recopilar, Investigar, Buscar, Registrar.

- Rediseñar el proceso.

¿Para qué se hace realmente esta tarea?, ¿Por qué la actividad es necesaria?, ¿Qué otra cosa se podría o se debería hacer?, ¿Dónde se lleva a cabo?, ¿Por qué se lleva a cabo en ese lugar en particular?, ¿Cuándo se hace?, ¿Por qué se hace en ese momento en particular?, ¿Cuándo se podría o debería hacer?, ¿Quién lo hace?, ¿Por qué lo hace esa persona?, ¿Quién más podría o debería hacerlo?, ¿Cómo se hace?, ¿De qué otra forma se podría o debería hacer?

- La estrategia como base para la gestión por procesos. (LinkedIn Corporation 2019)

Figura 57.

Etapas de un Dimensionamiento Estratégico. Gráfico tomado de LinkedIn Corporation.



Pensamiento Organizacional.

Es la FILOSOFÍA de la Institución. Constituye la IDEOLOGÍA principal de referencia para la vida de la Institución. Está por encima y condiciona los demás elementos que caracterizan a la Institución. Particularmente, está por encima de las definiciones estratégicas.

- La visión.

Estado deseado y necesario a largo plazo. ¿Hacia dónde vamos? La empresa que queremos construir para dentro de diez o más años. Meta grande y ambiciosa. Sueño con fecha. Motivada y formulada por Líderes. Compartida y Apoyada - Amplia y Detallada. Positiva y Alentadora.

- La misión.

Razón de ser de la Institución. Referente de Acciones y Esfuerzos. ¿Para qué existimos? ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para qué lo hacemos?

- Herramienta de análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PESTEL está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

PESTEL funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia empresarial, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PESTEL es sencillo, y conveniente para la discusión

en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos. (Trenza, 2020, pp.1-7)

Una plantilla de trabajo para elegir factores puede ser: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos.

- Análisis de matriz DOFA

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Completar la matriz es sencillo, y resulta apropiada para talleres y reuniones de tormenta de ideas. Puede ser utilizada para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación. La elaboración de una matriz DOFA puede ser de utilidad en juegos de formación de equipos.

La plantilla del análisis DOFA generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El ejemplo de abajo incluye preguntas de ejemplo, cuyas respuestas deben ser insertadas en la sección correspondiente. Las preguntas son sólo ejemplos, o puntos de discusión, que pueden ser obviamente modificados según el tema del análisis. Note que muchas de las preguntas son también puntos de discusión para otras secciones – utilícelas de la forma como le resulten más útiles, o cree las suyas propias.

Es importante identificar y describir claramente el tema analizado mediante DOFA, de forma que las personas que participen entiendan el propósito y sus implicaciones.

Tabla 8.

Contexto de la Empresa.

	Positivos	Negativos
Factores Internos de la Empresa	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Factores Externos de la Empresa	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>

Nota. Tabla elaborada por el autor de este proyecto.

Lineamientos De La Gestión De Riesgos (Política De Gestión De Riesgos).

- Objetivo.

Establecer los principios básicos y el marco general de actuación para el control y la gestión de los riesgos de toda naturaleza a los que se enfrenta la Institución.

- Alcance.

Establece el ámbito de aplicación de los lineamientos, el cual debe abarcar todos los procesos de la entidad, incluyendo las diferentes ubicaciones geográficas, con el fin de garantizar un adecuado conocimiento y control de los riesgos en todos los niveles organizacionales.

Actividades para la gestión de los riesgos.

Figura 58.

Secuencia de actividades para la gestión de riesgos. Gráfico elaborado por el autor de este proyecto.



- Identificación del riesgo.

La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en el contexto interno, externo y de los procesos ya analizados para la entidad, y que pueden afectar el logro de los objetivos. Algunas causas externas no controlables por la entidad se podrán evidenciar en el análisis de contexto correspondiente, para ser tenidas en cuenta en el análisis y valoración del riesgo.

A partir de este levantamiento de causas se procederá a identificar el riesgo, el cual estará asociado a aquellos eventos o situaciones que pueden entorpecer el normal desarrollo de los objetivos del proceso, es necesario referirse a sus características o las formas en que se observa o manifiesta. En este caso es posible hacer una corta descripción del riesgo dentro de la identificación, o bien abrir una columna adicional donde se realice dicha descripción, cada entidad determinará si lo incorpora o no, de acuerdo con sus necesidades de ampliación o compresión del riesgo.

- Valoración del riesgo

Se busca establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impacto, con el fin de estimar la zona de riesgo inicial (RIESGO INHERENTE)

Por PROBABILIDAD se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo, ésta puede ser medida con criterios de Frecuencia o Factibilidad.

Bajo el criterio de FRECUENCIA se analizan el # eventos en un periodo determinado, se trata de hechos que se han materializado o se cuenta con un historial de situaciones o eventos asociados al riesgo.

Bajo el criterio de FACTIBILIDAD se analiza la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, se trata en este caso de un hecho que no se ha

presentado, pero es posible que se dé.

Nivel	Descriptor	Descripción	Frecuencia
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez al año.
4	Probable	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Al menos 1 vez en el último año.
3	Posible	El evento podrá ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 2 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 5 años
1	Rara vez	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales).	No se ha presentado en los últimos 5 años

Tabla 9.

Nota. Tabla tomada de Función Pública.

Para su determinación se utiliza la tabla de probabilidad.

Determinar consecuencias o nivel de impacto

Tabla 10.

Determinación del Impacto.

NIVELES PARA CALIFICAR EL IMPACTO	IMPACTO (CONSECUENCIAS) CUANTITATIVO	IMPACTO (CONSECUENCIAS) CUALITATIVO
Catastrófico	-Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor mayor o igual al 50% -Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad mayor o igual al 50% -Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor	-Interrupciones de las operaciones de la entidad por más de 5 días. -Interrupción por parte del ente control u otro ente regulador. -Pérdida de información crítica para la entidad que no se pueda recuperar. -Incumplimiento en las metas u objetivos institucionales afectando de

	<p>mayor o igual al 50%</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor mayor o igual en un 50% del presupuesto general de la entidad. 	<p>forma grave la ejecución presupuestal.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por actos o hechos de corrupción comprobada.
Mayor	<ul style="list-style-type: none"> -Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor mayor o igual al 20% -Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad mayor o igual al 20% -Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor mayor o igual al 20% -Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor mayor o igual en un 20% del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Interrupciones de las operaciones de la entidad por más de 2 días. -Pérdida de información crítica que pueda ser recuperada de forma parcial o incompleta. -Sanción por parte del ente de control u otros entes reguladores. -Incumplimiento en las metas u objetivos institucionales afectando el cumplimiento en las metas del gobierno. -Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por incumplimiento en las prestaciones de los servicios a los usuarios o ciudadanos.
Moderado	<ul style="list-style-type: none"> -Se afecte la ejecución presupuestal en un valor mayor o igual al 5% -Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad mayor o igual al 10% -Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor mayor o igual al 5% -Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor mayor o igual en un 5% del presupuesto general 	<ul style="list-style-type: none"> -Interrupciones de las operaciones de la entidad por un día. -Reclamaciones o quejas de los usuarios que podrían implicar una denuncia ante los entes reguladores. -Inoportunidad en la información ocasionando retrasos en la atención a los usuarios. -Reproceso de actividades o aumento de carga operativa. -Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por retrasos en la prestación de servicios.

	de la entidad.	
Menor	<ul style="list-style-type: none"> -Se afecte la ejecución presupuestal en un valor menor o igual al 1%. -Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad menor o igual al 5%. -Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que puedan afectar el presupuesto total de la entidad en un valor menor o igual al 1%. -Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor menor o igual en un 1% del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Interrupciones de las operaciones de la entidad por algunas horas. -Reclamaciones o quejas de los usuarios que podrían implicar investigaciones internas disciplinarias. -Imagen institucional afectada localmente por retrasos en la prestación de servicios a los usuarios o ciudadanos.
Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> -Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor menor o igual al 0.5%. -Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad menor o igual al 1%. -Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que puedan afectar el presupuesto total de la entidad en un valor menor o igual al 0.5%. -Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor menor o igual en un 0.5% del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -No hay interrupciones de las operaciones de la entidad. -No se generan sanciones económicas o administrativas. -No se afecta la imagen institucional de forma significativa.

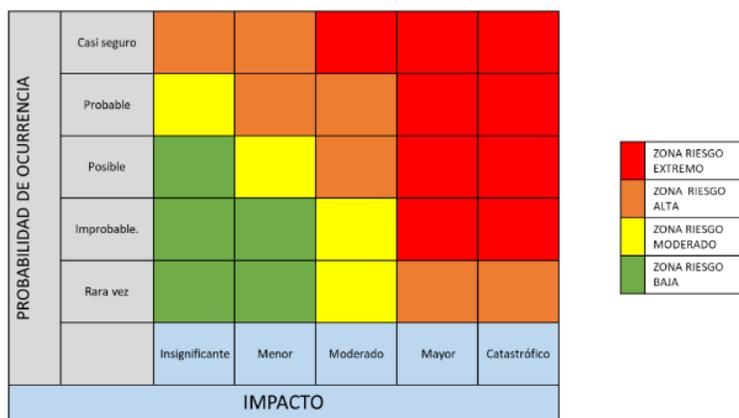
Nota. Tabla tomada de Función Pública.

Para estimar el nivel de riesgo inicial los valores determinados para la probabilidad y el impacto o consecuencias se cruzan en la siguiente matriz de riesgo, con el fin de determinar la

zona de riesgo en la cual se ubica el riesgo identificado. Este primer análisis del riesgo se denomina Riesgo Inherente⁶ y se define como aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones por parte de la Dirección para modificar su probabilidad o impacto.

Figura 59.

Mapa de Calor para la Clasificación de los riesgos. Gráfico tomado de Función Pública.



Valoración del riesgo

Se busca confrontar los resultados del análisis de riesgo inicial frente a los controles establecidos, con el fin de determinar la zona de riesgo final (RIESGO RESIDUAL).

Acciones fundamentales para valorar el riesgo

- ✓ Identificar controles existentes
- ✓ Quién lleva a cabo el control (responsable)
- ✓ Qué busca hacer el control (objetivo)
- ✓ Cómo se lleva a cabo el control (procedimiento)
- ✓ Evidencia de la ejecución del control
- ✓ Tipo de control (manual o automático)
- ✓ Cuando se realiza el control (periodicidad)

Monitoreo y revisión

El monitoreo y revisión debe asegurar que las acciones establecidas en los mapas de riesgo se están llevando a cabo y evaluar la eficacia en su implementación, siempre con un enfoque de prevención.

El Monitoreo debe estar a cargo de:

Tabla 11.

Tipos de Monitoreo.

Responsables de los procesos	Oficina de control interno
Realiza las acciones asociadas a los controles establecidos para cada uno de los riesgos identificados para su proceso, de acuerdo con la periodicidad establecida en la política de administración del riesgo de la entidad. Mantener la trazabilidad o documentación respectiva de las actividades realizadas, para garantizar que dichos riesgos no se materializarán y por ende que los objetivos del proceso se cumplirán.	Realiza el seguimiento a los riesgos que a nivel institucional han sido consolidados. En sus procesos de auditoría interna analiza el diseño e idoneidad de los controles, determinando si son o no adecuados para prevenir o mitigar los riesgos de los procesos.

Nota. Tabla elaborada por el autor del proyecto.

- Alineación con las políticas de Lucha contra la Corrupción y de Eficiencia Administrativa.

Los riesgos de corrupción se convierten en una tipología de riesgos que debe ser controlada por la entidad, incorporarse en primera instancia en el mapa de riesgos del proceso, de modo tal que el responsable o líder del mismo pueda realizar el seguimiento correspondiente, en

conjunto con los riesgos de gestión propios del proceso, evitando que se generen mapas separados de gestión y de corrupción, lo que promueve que el responsable tenga una mirada integral sobre los riesgos.

El seguimiento a los riesgos de corrupción en primer lugar es responsabilidad de los líderes de los procesos en los cuales fueron identificados, así mismo de la oficina de planeación quien realiza seguimiento y finalmente de la Oficina de Control Interno quien es la encargada de evaluar la efectividad de los controles y determinar si se han materializado o no este tipo de riesgos. Adicionalmente los riesgos relacionados con posibles actos de corrupción deben consolidarse dentro del mapa de riesgos institucional, para realizar el monitoreo respectivo por parte de la Oficina de Control Interno, esto por tratarse de riesgos críticos frente al cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

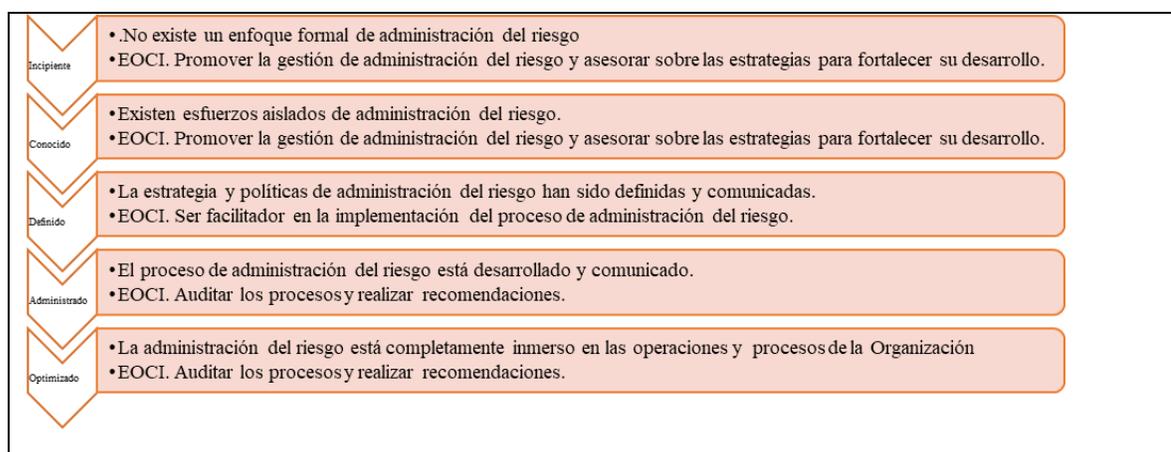
Se deben considerar los lineamientos de las “Estrategias para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano” establece dentro de su metodología para los riesgos de corrupción niveles diferentes frente al análisis y valoración del riesgo.

- Estado de madurez en administración del riesgo

Figura 60.

Estado de Madurez de la Gestión de Riesgos.

Gráfico elaborado por el autor de este proyecto.



Plan Anticorrupción Y Atención Al Ciudadano- PAAC.

Objetivo General

Contribuir en la lucha contra la corrupción, a través del cumplimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, de tal manera que se desarrollen las estrategias y actividades previstas en el mismo para prevenir y controlar situaciones de riesgo de corrupción en los procesos de la Institución.

Objetivos Específicos

Determinar y desarrollar las actividades para dirigir y controlar a la entidad frente a situaciones de riesgo de corrupción con el propósito de que estos sean administrados a través de la Política de Administración del Riesgo de tal forma que se evite o se reduzca su probabilidad de ocurrencia y materialización.

Implementar acciones normativas, administrativas o tecnológicas que tiendan a simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar los trámites para generar una mayor satisfacción en los suscriptores, usuarios y partes interesadas de la empresa.

Identificar e implementar oportunidades para mejorar la calidad y el acceso a los trámites y servicios de la empresa, para mejorar la satisfacción de los suscriptores, usuarios y partes interesadas, teniendo como marco de la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano (Compes 3785 de 2013), de acuerdo con los lineamientos del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC).

Definir e implementar estrategias generales para fortalecer las medidas que garanticen la Transparencia y el Acceso a la Información Pública, para promover el seguimiento a la gestión institucional y fortalecer la confianza de los suscriptores, usuarios y partes interesadas.

Definir e implementar otras Iniciativas adicionales para fomentar la integridad, la participación ciudadana, brindar transparencia y eficiencia en el uso de los recursos físicos, financieros, tecnológicos y de talento humano. (Ley de Transparencia 2014 Modalidades De Corrupción.

Componentes Del Plan Anticorrupción Y De Atención Al Ciudadano.

Figura 61.

*Componentes del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano
Gráfico elaborado por el autor de este proyecto.*



Gestión Del Riesgo De Corrupción - Mapa De Riesgos Corrupción.

La Política de Administración de Riesgos es un propósito del Grupo Directivo de la Institución y está alineada con la planificación estratégica de la entidad, con el fin de garantizar la eficacia de las acciones planteadas para cumplir con su misión, alcanzar la visión y objetivos institucionales, y hacer frente a los riesgos de corrupción identificados, cuenta con Manuales,

procedimientos y metodologías para este efecto, las cuales incluyen para el riesgo, su identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión. Todas estas actividades pertenecen al Sistema de Gestión, asegurando de esta manera, la mejora continua de este componente.

- **Racionalización De Tramites**

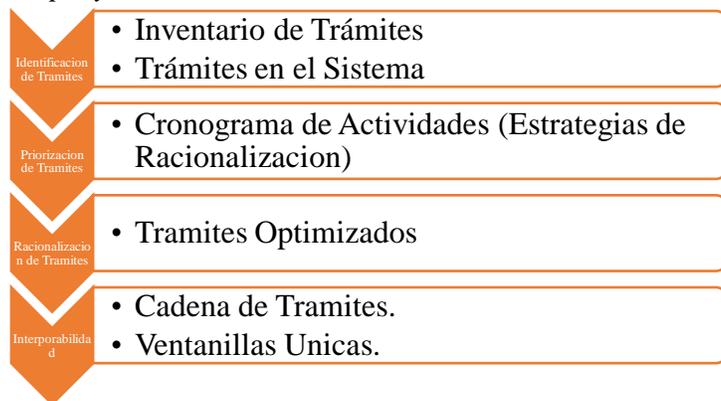
La Empresa de Servicios Públicos de San Agustín busca permanentemente facilitar a sus suscriptores, usuarios y partes interesadas el acceso a los trámites y servicios que ofrece y dentro de sus políticas de operación busca implementar acciones normativas, administrativas o tecnológicas que tiendan a simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizarlos.

Estas mejoras están encaminadas a reducir costos, tiempos, documentos, pasos, procesos, procedimientos, reducir los riesgos de corrupción o la corrupción en sí misma y a generar esquemas no presenciales de acceso al trámite a través del uso de correos electrónicos, internet, páginas web, entre otros.

Las fases de la política de racionalización de trámites establecida para lograr este objetivo son:

Figura 62.

Fases del proceso de racionalización de trámites. Gráfico elaborado por el autor de este proyecto.



Es así que, en la política de racionalización de trámites, la Empresa debe desarrollar actividades tales como:

- ✓ Reducción de tiempo de duración del trámite.
 - ✓ Extensión de horarios de atención.
 - ✓ Ampliación de puntos de atención.
 - ✓ Reducción de pasos para el ciudadano.
 - ✓ Ampliación de canales de obtención del resultado.
 - ✓ Estandarización de trámites o formularios.
 - ✓ Optimización de los procesos o procedimientos internos asociados al trámite.
 - ✓ Pago en línea de los trámites.
 - ✓ Formularios diligenciados en línea.
 - ✓ Envío de documentos electrónicos.
 - ✓ Mecanismos virtuales de seguimiento al estado de los trámites.
 - ✓ Documentos con firma electrónica.
 - ✓ Trámite realizado totalmente en línea.
- ***Rendición De Cuentas.***

Según el artículo 48 de la Ley 1757 de 2015”, la rendición de cuentas es “... un proceso... mediante los cuales las entidades de la administración pública del nivel nacional y territorial y los servidores públicos, informan, explican y dan a conocer los resultados de su gestión a los ciudadanos, la sociedad civil, otras entidades públicas y a los organismos de control”.

Es una expresión de control social, que comprende acciones de petición de información y de explicaciones, así como la evaluación de la gestión, y que busca la transparencia de la gestión de la administración pública para lograr la adopción de los principios de Buen Gobierno.

Más allá de ser una práctica periódica de audiencias públicas, la rendición de cuentas a la ciudadanía debe ser un ejercicio permanente y transversal que se oriente a afianzar la relación Estado – ciudadano.

No debe ni puede ser únicamente un evento periódico y unidireccional de entrega de resultados, sino un proceso continuo y bidireccional, que genere espacios de diálogo entre el Estado y los ciudadanos sobre los asuntos públicos.

Implica un compromiso en doble vía: los ciudadanos conocen el desarrollo de las acciones de la administración nacional regional y local, y el Estado explica el manejo de su actuar y su gestión, vinculando así a la ciudadanía en la construcción de lo público.

Esta actividad se deberá llevar a cabo como mínimo dos veces al año con base en los siguientes pasos:

- ✓ Alistamiento institucional.
- ✓ Identificación de Interlocutores
- ✓ Divulgación y Capacitación
- ✓ Organización Logística
- ✓ Invitados a la audiencia,
- ✓ Suministros,
- ✓ Convocatoria
- ✓ Inscripción y radicación de propuestas
- ✓ Análisis y clasificación de las propuestas y/o evaluaciones recibidas,
- ✓ Realización de la audiencia
- ✓ Respuestas a las preguntas o propuestas radicadas,

- ✓ Informe de seguimiento de la audiencia pública para la rendición de cuentas. (DAFP, 2019, pp. 1-21)

- ***Mecanismos Para Mejorar La Atención Al Ciudadano***

Al implementar este componente se busca mejorar la calidad y el acceso a los trámites y servicios de nuestra entidad. Para ello se basa en el Modelo de Gestión Pública Eficiente al Servicio del Ciudadano, que se configura como una labor integral para lograr:

- ✓ Total, articulación al interior de las entidades;
- ✓ Compromiso expreso de la Alta Dirección;
- ✓ Gestión de los recursos necesarios para el desarrollo de las diferentes iniciativas que busquen garantizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y su acceso real y efectivo a la oferta del Estado.

El Modelo de Gestión Pública Eficiente al Servicio del Ciudadano tiene la siguiente estructura:

Figura 63.

Estructura de la Gestión del Servicio al Ciudadano. Gráfico elaborado por el autor de este proyecto.



Por otra parte, algunas de las acciones genéricas que permiten mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios que se prestan al ciudadano y orientan la formulación del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, se han agrupado en frentes de trabajo o subcomponentes, así:

- ✓ Institucionalizar una dependencia que lidere la mejora del servicio al ciudadano al interior de la entidad y que dependa de la Alta Dirección.
- ✓ Incorporar recursos en el presupuesto para el desarrollo de iniciativas que mejoren el servicio al ciudadano.
- ✓ Establecer mecanismos de comunicación directa entre las áreas de servicio al ciudadano y la Alta Dirección para facilitar la toma de decisiones y el desarrollo de iniciativas de mejora.
- ✓ Realizar ajustes razonables a los espacios físicos de atención y servicio al ciudadano para garantizar su accesibilidad de acuerdo con la NTC 6047.
- ✓ Implementar instrumentos y herramientas para garantizar la accesibilidad a la página web de la Entidad.
- ✓ Implementar sistemas de información que faciliten la gestión y trazabilidad de los requerimientos de los ciudadanos.
- ✓ Implementar nuevos canales de atención de acuerdo con las características y necesidades de los ciudadanos para garantizar cobertura.
- ✓ Implementar mecanismos para revisar la consistencia de la información que se entrega al ciudadano a través de los diferentes canales de atención.
- ✓ Asignar responsables de la gestión de los diferentes canales de atención.

- ✓ Establecer indicadores que permitan medir el desempeño de los canales de atención y consolidar estadísticas sobre tiempos de espera, tiempos de atención y cantidad de ciudadanos atendidos.
- ✓ Implementar protocolos de servicio al ciudadano en todos los canales para garantizar la calidad y cordialidad en la atención al ciudadano.
- ✓ Establecer un reglamento interno para la gestión de las peticiones, quejas y reclamos.
- ✓ Incorporar en el reglamento interno de mecanismos para dar prioridad a las peticiones presentadas por menores de edad y aquellas relacionadas con el reconocimiento de un derecho fundamental.
- ✓ Elaborar periódicamente informes de PQRSD para identificar oportunidades de mejora en la prestación de los servicios. (DNP 2018)
- ✓ Identificar, documentar y optimizar los procesos internos para la gestión de las peticiones, quejas y reclamos.
- ✓ Identificar, documentar y optimizar los procesos internos para la gestión de los trámites y otros procedimientos administrativos.
- ✓ Implementar un sistema de asignación de números consecutivos (manual o electrónico).
- ✓ Realizar campañas informativas sobre la responsabilidad de los servidores públicos frente a los derechos de los ciudadanos.
- ✓ Cualificar el personal encargado de recibir las peticiones.
- ✓ Construir e implementar una política de protección de datos personales.
- ✓ Definir mecanismos de actualización normativa y cualificación a servidores en esta área.
- ✓ Elaborar y publicar en los canales de atención la carta de trato digno.

- ✓ Definir e implementar elementos de apoyo para la interacción con los ciudadanos, como los formatos para recepción de peticiones interpuestas de manera verbal.
 - ✓ Caracterizar a los ciudadanos - usuarios - grupos de interés y revisar la pertinencia de la oferta, canales, mecanismos de información y comunicación empleados por la entidad.
 - ✓ Realizar periódicamente mediciones de percepción de los ciudadanos respecto a la calidad y accesibilidad de la oferta institucional y el servicio recibido, e informar los resultados al nivel directivo con el fin de identificar oportunidades y acciones de mejora.
- ***Mecanismos Para La Transparencia Y Acceso A La Información***

Se deben trabajar cinco estrategias generales para iniciar la implementación de medidas que garanticen la Transparencia y el Acceso a la Información Pública, las cuales definen los subcomponentes del componente de Transparencia y Acceso a información pública, estas son:

Tabla 12.

Mecanismos de Transparencia.

Transparencia Activa	Transparencia Pasiva	Instrumentos de Gestión de la Información	Criterio diferencial de accesibilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de información mínima obligatoria sobre la estructura. • Publicación de información mínima obligatoria de procedimientos, servicios y funcionamiento. • Divulgación de datos abiertos. • Publicación de información sobre contratación pública. • Publicación y divulgación de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el principio de gratuidad, no cobrar costos adicionales a los de reproducción de la información. • Revisar los estándares del contenido y oportunidad de las respuestas a las solicitudes de acceso a Información pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Registro o inventario de activos de Información. • El Esquema de publicación de información, y • El Índice de Información Clasificada y Reservada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar la información en formatos alternativos comprensibles. • Visualización o consulta para los grupos étnicos y culturales del país, y para las personas en situación de discapacidad. • Adecuar los medios electrónicos para permitir la accesibilidad a población en situación de

establecida en la Estrategia de Gobierno en Línea.

discapacidad.

- Implementar lineamientos de accesibilidad a espacios físicos para población con discapacidad.
- Identificar acciones para responder a solicitud de las autoridades de las comunidades, para divulgar la información pública en diversos idiomas y lenguas de los grupos étnicos y culturales del país.

Nota. Tabla elaborada por el autor del proyecto.

- ***Iniciativas Adicionales.***

En el proceso de Mejora Continua se deben explorar iniciativas que permitan fortalecer su estrategia de lucha contra la corrupción. En este sentido, se continuarán incorporando dentro de los ejercicios de planeación, estrategias encaminadas a fomentar la integridad, la participación ciudadana, brindar transparencia y eficiencia en el uso de los recursos físicos, financieros, tecnológicos y de talento humano, con el fin de visibilizar el accionar de la administración pública.

Dimensión De Gestión Del Conocimiento E Innovación.

Beneficios Gestión Del Conocimiento

- Mejora el acceso a la información y documentos que produce la entidad.
- Conecta las personas por medio de estrategias como las comunidades de práctica.
- Facilita la identificación y difusión de buenas prácticas.

- Identifica y evidencia lecciones aprendidas.
- Genera aprendizaje a partir de la experiencia.
- Fortalece el análisis de los datos y la información generada por la entidad.
- Implementa mecanismos para mitigar la fuga del capital intelectual.
- Mejora las herramientas de gestión.
- Fortalece los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Transversaliza el conocimiento necesario a los servidores.
- Promueve procesos de investigación.
- Fomenta la innovación dentro de la entidad.

Metodología

- Recoger.

Recolección de datos, por medio de registros administrativos manuales o por sistemas de información que sean utilizados para hacer la gestión de los procesos misionales. Es importante contar con sistemas que permitan la recolección de información de forma estructurada, consistente, oportuna y confiable.

- Limpiar.

Depuración de datos, descartando la información inconsistente. Entre mejor definidos estén los procesos de registro de información, se tendrán menos errores.

- Validar.

La validación de los datos consiste en tomar valores aleatorios y probar a través de métodos estadísticos que la información allí registrada refleje la realidad de la operación, de no ser así, debe hacerse otra vez el proceso de limpieza de los registros hasta que el error esté en niveles mínimos.

- Visualizar.

Con la información validada, se procede a plantear preguntas sobre las cuales se pueda inferir respuestas con base en esta información. Este proceso inicia por medio de visualizaciones, que permiten inferir relaciones entre variables, comportamientos históricos, tendencias, entre otros.

- Inferir.

Posteriormente se procede a utilizar modelos matemáticos que permitan inferir o plantear respuestas hipotéticas a las preguntas planteadas. Los más conocidos, son los modelos econométricos (inferencia estadística). Sin embargo, existen otros tipos, ejemplo de estos son los modelos de simulación de agentes o simulación de eventos discretos. Estos procesos de inferencia ayudan a entender comportamientos en las entidades y aportan información útil para la toma de decisiones.

Herramientas Para Uso Y Apropiación.

Se identifican y Gestionan aquellas herramientas y procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente los datos e información de la entidad; dichas herramientas permiten 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 virtuales o físicos para uso de los servidores de la entidad. Se busca identificar y evaluar los sistemas de información, las bases de datos y su empaquetamiento, acción que se realiza con la intención de identificar nuevas herramientas, de reconocer las existentes y, en el caso que ser necesario, mejorarlas.

Este ejercicio facilita la generación de procesos participativos con los grupos de valor de las entidades; facilita el uso de analítica institucional por medio del manejo de bases de datos sólidas, contribuye a la generación y producción de nuevo conocimiento y favorece el compartir del conocimiento, el cual puede expresarse tanto de manera tácita (intangible) como explícita (tangible). Las herramientas de uso y apropiación que tiene Función Pública son:

- Mapa del conocimiento.

Es una herramienta de uso y apropiación del conocimiento, cuyo objetivo principal es identificar el capital intelectual de las personas que laboran en la entidad (conocimiento tácito, intangible) para posteriormente apoyar el desarrollo de actividades y proyectos conjuntos, así como, generar mecanismos que conserven el conocimiento relevante para la misión de la entidad. Igualmente, el mapa permite determinar requerimientos en materia de entrenamiento, capacitación y/o formación (conocimiento ausente) y fortalecer esquemas de aprendizaje.

- SIGEP.

Sistema de Información y Gestión del Empleo Público al servicio de la administración pública y de los ciudadanos. Contiene información de carácter institucional tanto nacional como territorial, relacionada con: tipo de entidad, sector al que pertenece, conformación, planta de personal, empleos que posee, manual de funciones, salarios, prestaciones, etc.; información con la cual se identifican las instituciones del Estado colombiano.

<http://www.sigep.gov.co/>

- FURAG.

El Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión, FURAG, es a través del cual se capturan, monitorean y evalúan los avances sectoriales e institucionales en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo de la vigencia anterior al reporte.

<http://www.funcionpublica.gov.co/fichas-sectoriales1/>

- **SUIT.**

Instrumento de apoyo para la implementación de la política de Racionalización de Trámites que administra Función Pública en virtud de la Ley 962 del 2005 y del Decreto 019 de 2012; sistema que tiene como propósito, ser la fuente única y válida de la información de trámites que todas las instituciones del Estado ofrecen a la ciudadanía.

<http://www.suit.gov.co/inicio>

- **Banco de Éxitos.**

El Banco de Éxitos es un sistema donde se seleccionan, registran y difunden experiencias exitosas que han contribuido a la solución de problemas de gestión y al mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios de la administración pública. El reconocimiento que estas experiencias obtendrán será el registro en el Banco de Éxitos y la posibilidad de acceder al Premio Nacional de Alta Gerencia.

Dimensión De Control Interno.

Los componentes de la estructura MECI, que Gestiona el control Interno son: Ambiente de control, Gestión de los riesgos institucionales, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo o supervisión continua.

Ambiente De Control.

- Asegurar un ambiente de Control.
 - ✓ La gestión del talento humano tenga un carácter estratégico, de manera que todas sus actividades estén alineadas con los objetivos de la entidad.
 - ✓ Se tengan definidas y asignadas en personas idóneas, las responsabilidades para la gestión de los riesgos y del control.

- Fortalecer el ambiente de control a partir del desarrollo de las otras dimensiones de MIPG.
 - ✓ En la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación se establecen las pautas para implementar y fortalecer el Sistema de Control Interno, como prioridad de la alta dirección. Allí se define la ruta organizacional para la entidad y el logro de sus metas estratégicas y objetivos institucionales, aquí se conciben los lineamientos para crear un ambiente favorable al control, así como para la administración del riesgo.
 - ✓ A partir de la dimensión de Gestión con Valores para Resultados se asegura que la estructura organizacional, los procesos de la cadena de valor y los de apoyo, el uso de los bienes muebles e inmuebles, el suministro de servicios internos, la ejecución presupuestal y la focalización de los recursos, estén en función del cumplimiento de los propósitos de la entidad y de atender lo previsto en la planeación institucional, de forma eficiente.
 - ✓ A partir de la dimensión de Gestión con Valores para Resultados se asegura que la estructura organizacional, los procesos de la cadena de valor y los de apoyo, el uso de los bienes muebles e inmuebles, el suministro de servicios internos, la ejecución presupuestal y la focalización de los recursos, estén en función del cumplimiento de los propósitos de la entidad y de atender lo previsto en la planeación institucional, de forma eficiente.
- Asignar las responsabilidades en relación con las líneas de defensa del MECI.

Gestión De Los Riesgos Institucionales.

- Asegurar la gestión del riesgo en la entidad.
 - ✓ Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
 - ✓ Es llevado a cabo por todos los servidores de la entidad.
 - ✓ Se aplica en el establecimiento de la estrategia.

- ✓ Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad
- ✓ Está orientado al logro de las metas estratégicas, los resultados esperados y en general de los objetivos de la entidad.
- ✓ Los objetivos deben ser definidos con suficiente claridad para identificar y evaluar los riesgos relacionados.
- Fortalecer la gestión del riesgo a partir del desarrollo de las otras dimensiones de MIPG.
 - ✓ En la dimensión de Direccionamiento Estratégico y la Planeación, el representante legal y la alta dirección deben definir los lineamientos para la administración del riesgo de la entidad; el equipo directivo debe identificar aquellos riesgos que impidan el logro de su propósito fundamental y las metas estratégicas.
 - ✓ La política para la gestión del riesgo se constituye en una política de operación para la entidad, por lo que la misma es aplicable a todos los procesos, proyectos y programas especiales. Para su definición se requiere contar con una visión sistémica y estratégica de las operaciones, se debe analizar los principales factores internos y externos acorde con el entorno de la entidad, los riesgos a nivel estratégico y su evaluación, aspectos que dan línea a toda la entidad en la identificación de los riesgos a todos los niveles.
- Asignar las responsabilidades en relación con las líneas de defensa del MECI.

Actividades De Control.

- Diseñar y llevar a cabo las actividades de control del riesgo en la entidad.
 - ✓ Determinar acciones que contribuyan a mitigar los riesgos.
 - ✓ Definir controles en materia de TIC.

- ✓ Implementar políticas de operación mediante procedimientos u otros mecanismos que den cuenta de su aplicación en materia de control.
- Fortalecer el desarrollo de las actividades de control a partir del desarrollo de las otras dimensiones de MIPG.
 - ✓ En el marco estratégico (Direccionamiento Estratégico y Planeación) se constituye en el andamiaje sobre el cual se desarrolla de la gestión de la entidad, en la medida en que traza la hoja de ruta para la ejecución de las acciones a cargo de toda la entidad, y es determinante para encaminarla al logro de los objetivos, metas, programas y proyectos institucionales.
 - ✓ En la dimensión de gestión para resultados, los responsables deberán adoptar mecanismos de control encaminados a asegurar el cumplimiento de las leyes y las regulaciones, la eficacia y la eficiencia operacional de la entidad y la corrección oportuna de las deficiencias.
 - ✓ La alta dirección de la entidad le corresponde hacer seguimiento a la adopción, implementación y aplicación de los controles, por parte de los responsables de la gestión. De la misma forma, de los medios, mecanismos y procedimientos de control que aseguren que sus competencias se ejerzan y las actividades se llevan a cabo eficaz y eficientemente para la obtención de los resultados obtenidos.
- Asignar las responsabilidades en relación con las líneas de defensa del MECI.

Información Y Comunicación.

- Efectuar el control a la información y la comunicación organizacional. Adelantar las siguientes acciones para contar con un adecuado y efectivo componente de información y comunicación dentro del SCI.

- ✓ Obtener, generar y utilizar información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- ✓ Comunicar internamente la información requerida para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.
- ✓ Comunicarse con los grupos de valor, sobre los aspectos claves que afectan el funcionamiento del control interno.
- Asignar las responsabilidades en relación con las líneas de defensa del MECI.
Monitoreo O Supervisión Continua.
- Implementar las actividades de monitoreo y supervisión continua en la entidad.
 - ✓ La efectividad del control interno de la entidad pública;
 - ✓ La eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos;
 - ✓ El nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos;
 - ✓ 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.
 - ✓ 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.

- Asignar las responsabilidades en relación con las líneas de defensa del MECI.

Lineamientos para la Gestión Documental.

A continuación, se describen los siete pasos para la formulación del Programa de Gestión Documental.

Diagnosticar La Gestión Documental.

Se deberán identificar y evaluar las necesidades y fortalezas, con el fin de formular un Programa de Gestión Documental que responda a dichas necesidades y se articule con las fortalezas existentes. El Manual Implementación de un Programa de Gestión Documental – PGD en su anexo a. sugiere el uso de metodologías como: DOFA (análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), el árbol del problema, la cadena de valor, entre otros. Además de estas metodologías se pueden promover mesas de trabajo dentro de la entidad para lograr una construcción colectiva de las necesidades y objetivos del Programa.

Identificar Los Requerimientos De La Gestión Documental.

Se debe realizar una revisión interna, respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la importancia del Programa para la entidad?

¿Cómo se articula con la misión, objetivos y metas estratégicas de la entidad y los planes y sistemas de gestión?

¿Cuál es la relación del Programa con el Plan Estratégico Sectorial, con el Plan Estratégico

Institucional, con el Plan de Acción Anual y con el Plan Institucional de Archivos de la Entidad?

¿Cuál será su alcance, en términos de tiempo e inversión?

¿Cuáles serán sus metas a corto, mediano y largo plazo?

¿Quiénes serán sus usuarios? Para responder esta pregunta se sugiere consultar la Guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados.

¿Cuáles serán los requerimientos normativos, económicos, administrativos, tecnológicos?

Formular Los Procesos De Gestión Documental.

- Planeación.

Conjunto de actividades encaminadas a la planeación, generación y valoración de los documentos de la entidad. Creación y diseño de formas, formularios y documentos, análisis de procesos, análisis diplomático y su registro en el sistema de gestión documental.

- Producción.

Actividades destinadas al estudio de los documentos en la forma de producción o ingreso, formato y estructura, finalidad, área competente para el trámite, proceso en que actúa y los resultados esperados.

- Gestión y trámite.

Conjunto de actividades necesarias para el registro, la vinculación a un trámite, la distribución incluidas las actualizaciones o delegaciones, la descripción (metadatos), la disponibilidad, recuperación y acceso para consulta de los documentos, el control y seguimiento a los trámites que surte el documento hasta la resolución de los asuntos.

- Organización.

Conjunto de operaciones técnicas para declarar el documento en el sistema de gestión documental, clasificarlo, ubicarlo en el nivel adecuado, ordenarlo y describirlo adecuadamente.

- Transferencia.

Conjunto de operaciones adaptadas por la entidad para transferir los documentos durante las fases de archivo, verificando la estructura, la validación del formato de generación, la

migración, refreshing, emulación o conversión, los metadatos técnicos de formato, los metadatos de preservación y los metadatos descriptivos.

- Disposición de documentos.

Selección de los documentos en cualquier etapa del archivo, con miras a su conservación temporal, permanente o a su eliminación, de acuerdo con lo establecido en las tablas de retención documental o en las tablas de valoración documental.

- Preservación a largo plazo.

Conjunto de acciones y estándares aplicados a los documentos durante su gestión para garantizar su preservación en el tiempo, independientemente de su medio y forma de registro o almacenamiento.

- Valoración.

Proceso permanente y continuo que inicia desde la planificación de los documentos y por medio de la cual se determinan sus valores primarios y secundarios, con el fin de establecer su permanencia en las diferentes fases del archivo y determinar su destino final (eliminación o conservación temporal o definitiva). (Archivo General, 2014, p.1)

Definir Las Fases De Implementación.

- Elaboración.

Identificar las condiciones para la implementación, definir los roles y responsabilidades y garantizar la disponibilidad de recursos.

- Ejecución y puesta en marcha.

Desarrollar las actividades y estrategias que garantizan el éxito de la implementación del Programa en la entidad.

- Seguimiento.

Monitorear y analizar permanentemente la implementación con el fin de definir acciones de revisión y evaluación de la gestión documental.

- Mejora

Mantener los procesos y actividades de la gestión documental de la entidad en disposición continua y permanente de innovación, desarrollo y actualización.

Establecer Programas Específicos.

- Programa de normalización de formas y formularios electrónicos.
- Programa de documentos vitales o esenciales (asociados al plan de riesgo operativo de la entidad en caso de emergencia).
- Programa de gestión de documentos electrónicos.
- Programa de archivos descentralizados (incluye tercerización de la custodia o la administración).
- Programa de reprografía (incluye los sistemas de fotocopiado, impresión digitalización y microfilmación).
- Programa de documentos especiales (gráficos, sonoros, audiovisuales, orales, de comunidades indígenas o afro descendientes, etc.).
- Plan Institucional de Capacitación.
- Programa de auditoría y control.

Armonizar Con MIPG.

El Programa de Gestión Documental es una herramienta transversal que soporta diferentes procesos dentro de las entidades. Por tal motivo, es necesario que la entidad formuladora del mismo asegure su armonización o articulación con los siguientes planes o sistemas de gestión de la entidad.

Publicar.

Finalmente, la entidad deberá presentar el Programa ante el Comité Institucional de Desarrollo Administrativo (entidades de orden nacional) o ante el Comité Interno de Archivo (entidades de orden territorial) para su aprobación. (Suavita, 2015)

Comité Institucional De Coordinación De Control Interno.

El Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, previsto en el artículo 13 de la Ley 87 de 1993, es responsable como órgano de coordinación y asesoría del diseño de estrategias y políticas orientadas al fortalecimiento del Sistema de Control Interno de conformidad con las normas vigentes y a las características de la Institución.

Funciones.

- Recomendar puntos para la determinación, implantación, adopción y mejoramiento permanente del Sistema de Control Interno, de conformidad con las normas vigentes y las características propias de la Institución.
- Estudiar y revisar la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos de la Entidad conforme a los planes adoptados y determinar los correctivos necesarios.
- Proponer políticas y directrices generales para la evaluación del Sistema de Control Interno vigente en la Institución.
- Estudiar, analizar y recomendar medidas tendientes a mejorar los sistemas de planeación, información, procedimientos y auto control.
- Verificar la efectividad de los indicadores de eficiencia y fijar los criterios que se deben aplicar cuando haya lugar a modificarlos.
- Presentar propuestas sobre modificaciones que deban hacerse a los procedimientos que aplica la Institución, debidamente sustentados y determinar su operatividad.

- Recomendar las medidas correctivas que se consideren necesarias para mejorar la gestión de la Entidad y de sus distintas dependencias, así como la adopción de decisiones o reglamentaciones dirigidas a ese fin.

Reuniones Y Asistencia.

El Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno se reunirá en forma ordinaria cada dos (2) meses, en los últimos diez (10) días de cada bimestre y en forma extraordinaria en cualquier fecha cuando así lo decida su presidente, oficiosamente o a solicitud de uno (1) de los miembros.

La asistencia de los miembros del Comité a las reuniones será de carácter obligatorio e indelegable, salvo circunstancias de fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificados. La inasistencia injustificada será considerada causal de mala conducta.

Quórum Y Toma De Decisiones.

El Quórum para deliberar y las decisiones en el Comité se tomarán con el voto favorable de la mitad más uno de los miembros.

- ***Convocatoria A Las Sesiones.***

Las reuniones del comité se celebrarán previa convocatoria escrita del presidente, a través de la secretaria técnica. Como resultado de los temas tratados se levantará el acta correspondiente, la cual se someterá a aprobación y firmas en la siguiente sesión; igualmente se elaborarán los documentos que contengan las recomendaciones y modificaciones aprobadas.

- ***Funciones Del presidente Del Comité.***

- ✓ Convocar al Comité a las reuniones ordinarias y extraordinarias por Intermedio del
- ✓ Secretario Técnico.

- ✓ Señalar los puntos respecto de los asuntos que deben considerarse y el orden en que deben tratarse.
- ✓ Dirigir los debates de las reuniones.
- ✓ Tomar las actas de las reuniones, así como los documentos que deban cursar a las dependencias para implementar las decisiones adoptadas.
- ✓ Las demás que le asigne el comité.
- ***Funciones Del secretario técnico Del Comité.***
 - ✓ Comunicar la convocatoria a las reuniones cuando el presidente del Comité así lo considere necesario.
 - ✓ Proyectar el orden del día de las reuniones del Comité, de conformidad con los puntos establecidos por el presidente.
 - ✓ Presentar el orden del día a consideración de los miembros del Comité, para sus observaciones y recomendaciones.
 - ✓ Elaborar y firmar el acta de las reuniones del Comité.
 - ✓ Llevar el archivo de tos asuntos relacionados con el Comité.
 - ✓ Distribuir con el orden del día, los documentos que deban ser conocidos por los miembros del Comité,
 - ✓ Las demás que señale el Comité.

Mapa De Riesgos Institucional.

Riesgos Identificados.

- ✓ No definir adecuadamente entornos internos y externos.
- ✓ Falta de proveedores y contratistas confiables.
- ✓ Fallas en estudio y planificación de Proyectos.

- ✓ Repetición de errores cometidos.
- ✓ Incumplimiento al Código de Integridad.
- ✓ Brechas en veracidad de datos y Entrega de información errada.
- ✓ Utilización de conceptos administrativos obsoletos.
- ✓ Pérdida de información.
- ✓ Administración inadecuada de los recursos.
- ✓ Los diferentes riesgos de corrupción.

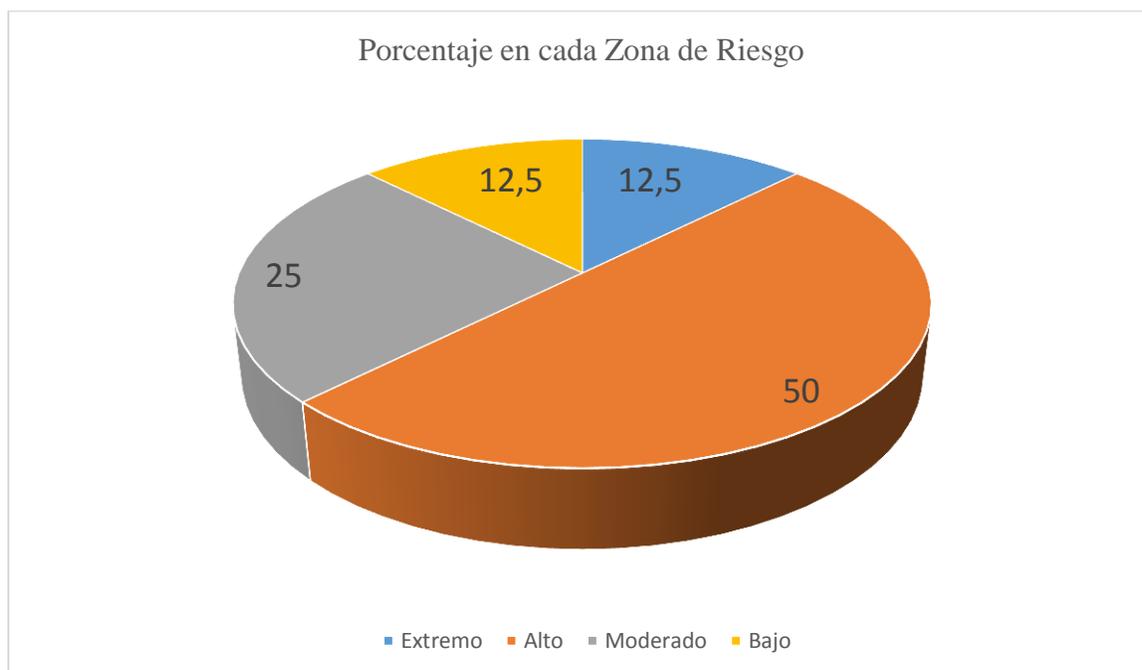
Controles Identificados.

- ✓ Asesorías externas.
- ✓ Revisión y control de actividades por parte de Jefaturas.
- ✓ Formulación y ejecución de estudios previos.
- ✓ Pólizas de cumplimiento.
- ✓ Experiencia del personal.
- ✓ Eventos compartidos por Instituciones o Procesos similares.
- ✓ Firma de compromiso de honestidad en el contrato de trabajo.
- ✓ Control interno disciplinario.
- ✓ Conciliaciones bancarias.
- ✓ Ejecuciones de Ingresos y gastos.
- ✓ Informes periódicos.

Niveles De Riesgos.

Figura 64.

Estratificación de las Zonas de Riesgo en la Institución. Gráfico elaborado por el autor de este proyecto.



Lineamientos Para La Defensa Jurídica.

Estructura De La Defensa Jurídica.

- Actuaciones prejudiciales.
- Defensa judicial.
- Cumplimiento de sentencias y conciliaciones.
- Acción de repetición y recuperación de bienes públicos.
- Prevención del daño antijurídico.
- Sistema de información litigiosa.

Actividades Generales De La Defensa Jurídica.

- Formulación de las políticas de prevención del daño antijurídico en materia procesal y finaliza con la actuación correspondiente.
- Revisión de Proyectos de Actos Administrativos en temas relacionados con el Proceso de Defensa Jurídica.
- Solicitudes de intervención procesal o administrativa.
- Normativa interna y externa aplicable a cada caso.
- Requerimientos externos solicitados por las diferentes instancias.
- Documentos para la defensa relacionados con el caso.
- Notificaciones judiciales y administrativas
- Fallos.
- Jurisprudencia, doctrina.
- Asegurar la disponibilidad de recursos.
- Establecer la estrategia de defensa administrativa o judicial a aplicar en el caso en particular, atendiendo las políticas de prevención del daño antijurídico establecidas por el Comité de Conciliación y Defensa Judicial y la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado.
- Proponer y prestar asesoría al comité de conciliación y defensa judicial.
- Intervenir oportunamente en las distintas acciones judiciales y extrajudiciales.
- Ejercer la vigilancia a los procesos judiciales o administrativos en que esté comprometida la entidad.
- Realizar medición y seguimiento al proceso de acuerdo con los instrumentos establecidos.

- Administrar el riesgo del proceso.
- Interponer los recursos legales para implementar, acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- Análisis del caso y construcción de estrategias.
- Memoriales de intervención procesal o administrativa.
- Informes solicitados por diferentes instancias.
- Actas de Comité de Conciliación.

Marco Normativo.

Para la fijación de la política de prevención del daño antijurídico y defensa de los intereses de la Institución, ha de tenerse como criterio jurídico lo establecido en la constitución política, el decreto 1716 de 2009 y la circular No. 3 de 20 de junio de 2014 expedida por la agencia nacional de defensa jurídica del estado en el marco de las funciones asignadas por la ley 1444 de 2011, reguladas por el decreto ley 4085 de 2011, en lo relacionado con la prevención de las conductas antijurídicas, el daño antijurídico y la extensión de sus efectos, que señaló en la guía para la generación de política de prevención del daño antijurídico, de marzo de 2013, y el manual para la elaboración de políticas de prevención del daño antijurídico, de junio de 2014, en los que indicó a las entidades públicas los criterios que se deben tener en cuenta para la elaboración, formulación y ejecución de su política de prevención del daño antijurídico y la extensión de sus efectos. (Estado, 2019)

Establecer Y Documentar Los Lineamientos Para El Gobierno Y Seguridad Digital.

Propósitos De La Política De Gobierno Digital.

- Habilitar y mejorar la provisión de Servicios Digitales de confianza y calidad.

- Lograr procesos internos seguros y eficientes a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión de tecnologías de información.
- Tomar decisiones basadas en datos a partir del aumento en el uso y aprovechamiento de la información.
- Empoderar a los ciudadanos a través de la consolidación de un Estado Abierto.
- Impulsar el desarrollo de territorios y ciudades inteligentes para la solución de retos y problemáticas sociales, a través del aprovechamiento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (Min Tic, 2018, p.1)

Elementos De La Seguridad Digital.

Figura 65.
Elementos de la Seguridad Digital. Gráfico tomado de MinTIC



Responsables De La Política.

Figura 66.
Actores de la Política de Seguridad Digital. Gráfico elaborado por el autor de este proyecto.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	• Líder de la política de Gobierno Digital. A través de la Dirección de Gobierno Digital, emite las normas, manuales, guías y la metodología de seguimiento y evaluación para la implementación de la política de Gobierno Digital.
REPRESENTANTE LEGAL	• Responsable Institucional de la Política de Gobierno Digital: coordina, hace seguimiento y verifica la implementación de la PGD. Debe garantizar el desarrollo integral de la política como una herramienta transversal que apoya la gestión de la entidad y el desarrollo de las políticas de gestión y desempeño institucional de MIPG.
Comité Institucional de Gestión y Desempeño.	• Responsable de orientar la implementación de la Política de Gobierno Digital. • Esta instancia será la responsable de orientar la implementación de la política de Gobierno Digital, conforme a lo establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
Director, jefe de oficina o coordinador de tecnologías y sistemas de la información y las comunicaciones.	• Hará parte del Comité Institucional de Gestión y Desempeño y responderá directamente al representante legal de la entidad.

Planeación De La Política De Gobierno Digital.

- Paso 1: Alineación con la planeación estratégica.
- Paso 2: Revisión del estado de implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional.
- Paso 3: Revisión del estado de implementación del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial.
- Paso 4: Revisión del estado de implementación del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información –MSPI.
- Paso 5: Condiciones de la entidad para la implementación de Servicios Ciudadanos Digitales.
- Paso 6: Priorización de Iniciativas.
- Paso 7: Formulación o actualización del PETI y el Plan de Seguridad y Privacidad de la Información. que se utiliza para expresar la Estrategia de TI.

Ejecución De La Política De Gobierno Digital.

- Iniciar la Ejecución.
- Lineamientos TIC para el Estado y TIC para la Sociedad.
- Apoyo para la implementación de la política.

Medición de la política de gobierno digital.

- Seguimiento y Evaluación por parte de la Entidad.
 - ✓ Definir indicadores de seguimiento para medir y evaluar el avance del PETI y el Plan de seguridad y privacidad de la información. Adicionalmente, la entidad debe realizar mediciones internas para realizar seguimiento al uso y aprovechamiento de las TIC tanto en su gestión interna como en la entrega de servicios digitales a usuarios, ciudadanos y grupos de interés. Estas mediciones deben estar orientadas a establecer

aspectos como: - Ahorro en términos de tiempos y recursos - Disminución de costos - Nivel de satisfacción de usuarios internos y externos - Tasas de uso de procesos, trámites y servicios digitales vs. Presenciales.

- ✓ Realizar el autodiagnóstico General de la Política de Gobierno Digital, a través de la herramienta dispuesta en el sitio web del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/MIPG/herramientas-furag.html>
 - ✓ Realizar el autodiagnóstico específico en materia de seguridad y privacidad de la información, mediante la aplicación del instrumento de evaluación dispuesto en el sitio web del modelo, en: <http://www.mintic.gov.co/Gestiónti/615/w3-propertyvalue-7275.html>
 - ✓ Hacer el reporte oficial de la implementación de la política de Gobierno Digital a través del FURAG, en los tiempos determinados por el DAFP.
- Seguimiento y Evaluación por parte del Ministerio TIC. El seguimiento y evaluación del avance de la Política de Gobierno Digital se realizará con un enfoque de mejoramiento continuo en donde la Dirección de Gobierno Digital del Ministerio TIC, verificará que cada sujeto obligado presente resultados anuales mejores que la vigencia anterior. Para ello, se aplicarán indicadores de cumplimiento e indicadores de resultado, de acuerdo con los criterios de evaluación y seguimiento definidos por el Consejo para la Gestión y Desempeño institucional. Así mismo, se realizarán mediciones de calidad a través del Sello de Excelencia de Gobierno Digital.

Lineamientos Generales Servicios Ciudadanos Digitales

- Servicio de Interoperabilidad

El servicio de interoperabilidad busca la consolidación de un ecosistema de información pública unificado que permitirá la adecuada interacción entre los sistemas de información de las entidades del Estado a través de la provisión de una estructura tecnológica para enviar y recibir información relevante, que les facilite a los ciudadanos la gestión de trámites y servicios con el Estado.

- Servicio de Autenticación Electrónica

El servicio de Autenticación Electrónica permite validar a los usuarios por canales electrónicos, en relación con un mensaje de datos y provee los mecanismos necesarios para firmarlos electrónicamente, en los términos de la Ley 527 de 1999 y sus normas reglamentarias sin perjuicio de la autenticación notarial.

- Servicio de Carpeta Ciudadana.

Permite el almacenamiento y conservación electrónica de mensajes de datos en la nube para las personas naturales o jurídicas, en donde éstas pueden recibir, custodiar y compartir de manera segura y confiable la información generada en su relación con el Estado a nivel de trámites y servicios. Así mismo, es una plataforma que soporta la gestión de las notificaciones de las entidades públicas y es de uso obligatorio. (MinTic, 2020)

Lineamientos Para La Rendición De Cuentas.

Los lineamientos de la Rendición de Cuentas quedaron establecidos en el numeral pertinente visto con anterioridad.

Plan anticorrupción y atención al ciudadano- PAAC.

Documentar Los Ejes De La Gestión Del Conocimiento.

Claves Para Que Las Lecciones Aprendidas Sean Una Herramienta Potente.

- Las lecciones aprendidas NO son una recopilación de los errores que hemos mejorado o hechos que hemos aprendido en el proyecto a nivel personal. Una narración de circunstancias no son lecciones aprendidas porque una Lección Aprendida deberá ser una información de utilidad para quien se enfrente a un proyecto similar, de modo que pueda afrontarlo con cierta preparación. Por tanto, deberá contener información útil. (López, 2017, p.1)
- Las sesiones de lecciones aprendidas pueden realizarse al cierre de una o de varias de las fases de los proyectos, de tal forma que se pueda aprovechar este aprendizaje en las fases siguientes, y al final del proyecto, para aprovecharlas en futuras iniciativas de la organización.
- Las lecciones aprendidas por cada uno de los miembros no deberán ser en si un autoaprendizaje, sino una puesta a disposición de conocimientos hacia los demás. La organización está formada por personas o miembros y el aprendizaje debe estar compartido al servicio de la organización. Dejar claro que el intercambio de conocimientos debe ser una parte integral de las operaciones diarias del equipo.
- Asegurarse de que todos los miembros del equipo y los interesados apropiados tengan acceso a las herramientas establecidas y capacitación para que todos puedan colaborar a lo largo del proyecto.
- El director del proyecto debe promover continuamente la realización de las lecciones aprendidas durante todo el proyecto. Demostrar el código de conducta deseado para realizar y compartir la información de una manera profesional a través de las herramientas establecidas. Tales acciones del gerente del proyecto demuestran y

fomentan un ambiente abierto para documentar las lecciones aprendidas que pueden conducir a cambios en el proceso o comunicaciones mejoradas del equipo, las cuales tienen un valor demostrable.

- Se puede reunir al equipo para conversar sobre que salió mal y que salió bien, pero lo más importante es que de la sesión se puedan extraer directrices sobre lo que se va a hacer de ahora en adelante para que los errores no se vuelvan a cometer y para que los aciertos puedan repetirse en futuros proyectos.
- Las lecciones aprendidas se identifican haciéndonos preguntas sobre ¿Qué salió bien en nuestros proyectos?, ¿Que salió mal? y ¿Qué acciones debemos tomar para evitar estos errores y repetir estos aciertos en el futuro?
- ¿Qué salió bien en nuestro proyecto?
 - ✓ Determinar cuáles fueron sus éxitos. Documentando en detalle las acciones y forma de hacer las cosas que los permitieron.
 - ✓ Formular estrategias sobre esas acciones y forma de hacer las cosas para convertirlas en prácticas replicables en toda la organización.
 - ✓ Adoptar procesos alrededor de esas prácticas que permitieron los éxitos. La práctica debe pasar a formar parte de las políticas y procedimientos documentados de la organización. Quizás estas prácticas no estaban formalmente establecidas en el sistema de Gestión de Proyectos, por lo que es necesario incorporarlas.
 - ✓ Si se trata de procesos que han funcionado bien durante bastante tiempo, pero no formaban parte de los procedimientos formales, lo recomendable es integrarlos en el sistema de gestión sin cambios.

- ✓ Considerar recompensas y reconocimientos hacia los individuos que instituyeron estas prácticas.
- ¿Qué salió mal?
 - ✓ Obtener información específica y detallada, por ejemplo, si un retraso en la llegada de un equipo Gestionado por el departamento de compras ocasionó desplazamiento del cronograma, la discusión debe enfocarse en la causa raíz o problema que ocasionó que ese departamento haya entregado tarde, identificando diferentes acciones y alternativas pudiesen haberlo evitado.
 - ✓ Evitar señalamientos personales, la discusión no debe enfocarse en las personas sino en las acciones que afectaron el desempeño de las tareas del proyecto.
 - ✓ Tal vez el retraso fue por problemas de comunicación entre otros departamentos, por ejemplo, el desarrollo de la ingeniería o la falta de comunicación. En ese caso, se deberá identificar la causa raíz que ocasionó el retraso de la ingeniería o la mala comunicación, no en la deficiente manera de comunicar si no de la falta o ausencia de dicha comunicación.
 - ✓ Documentar individualmente todas las lecciones aprendidas y registrarlas como un elemento en una bitácora que permanecerá abierta hasta que se tomen las acciones correctivas y preventivas.
 - ✓ Si no se documentan bien las lecciones aprendidas y no se les asigna un responsable para las acciones correctivas y preventivas, se olvidarán en el tiempo y luego se repetirán los mismos errores.
- Algunas recomendaciones para Gestionar las lecciones aprendidas.

- ✓ No es una buena práctica, sentar a todo el equipo delante de un folio o un mapa mental en blanco, y pedirles lecciones aprendidas del proyecto. En su lugar, emplead categorías y subcategorías de lecciones aprendidas fijadas.
- ✓ Será más sencillo que el equipo se enfoque a cómo “sacarles temas o asuntos”: Qué recomendaríamos a quien se encuentre con un proyecto que se encuentre en la misma situación.
- ✓ No debe quedar en un documento Word o de otro tipo, archivado con nuestro proyecto, ya que deberíamos alimentar una base de datos (más o menos sencilla o potente), a la que poder preguntarle, cada vez que se inicia un proyecto.
- ✓ Realizar una sesión de lecciones aprendidas puede hacerse en cualquier momento durante la vida del proyecto, lo importante es que queden documentadas y sean distribuidas, no sólo entre el equipo de proyecto que las identifica sino a toda la organización.
- ✓ Uno de los mayores errores que se pueden cometer no es involucrar a todos los miembros del equipo y capturar sus conocimientos en todas las fases del proyecto. Independientemente de su función o su zona horaria, todos los miembros del equipo deben participar y ser reconocidos por sus contribuciones al intercambio de conocimientos.
- ✓ La sobrecarga de información y la pérdida de enfoque son algunas de las causas de la ineficacia del proceso tradicional, que las lecciones cubran demasiados temas hará difícil buscar una lección aplicable y será difícil eliminar todas las Lecciones irrelevantes para llegar a las pocas verdaderamente necesarias.

- ✓ Si bien es una buena práctica recopilar lecciones de una amplia gama de partes interesadas, lo mejor es restringir el proceso de priorización posterior sólo a los miembros clave del equipo del proyecto, utilizando un sistema de puntaje para identificar las lecciones más efectivas.
- ✓ Si no se piensa en la manera de cambiar los procesos actuales, se considera que se van a seguir teniendo los mismos problemas, por lo que se deberá tratar de identificar los cambios prácticos en la forma de hacer las cosas. Por ejemplo, se podría detallar la lección "tenga cuidado cuando" en "comprobar esto y aquello cuando ..." o podría transformar "nos esforzaremos más para ..." en "necesitará al menos dos personas para ..." y así sucesivamente.
- ✓ Para asimilar verdaderamente las lecciones de la organización, es una práctica muy buena crear una lista de verificación para cada tipo de entregable (por ejemplo, lista de verificación del cronograma, lista de verificación del presupuesto, lista de verificación del plan de riesgos, etc.) e incorporar Las lecciones aprendidas en estas listas de verificación, de una manera fácilmente accionable.

Como Construir Casos De Éxito.

- Selecciona los posibles participantes.
- Confirma el interés de los participantes.
- Elabora preguntas estratégicas.
- Organización de la información.
- Construir una historia atrayente.
- Usar la emoción.
- Hablar sobre estrategias.

- Presentar resultados.
- Divulgar en una página específica.
- Crear contenidos educativos. (E-goí, 2018, pp. 1-7)

Documentar Los Lineamientos De Racionalización De Trámites.

Los lineamientos de la Rendición de Cuentas quedaron establecidos en el numeral pertinente visto anteriormente.

Plan anticorrupción y atención al ciudadano- PAAC.

Otras Políticas De MIPG Para La Institución.

Política De Mejora Normativa.

- Política y arreglo institucional de Mejora Normativa.

La Mejora Normativa se estructura con el objetivo de coordinar la intervención pública a través de la norma, con herramientas que permitan tomar decisiones informadas sobre que regular, a quien regular, y como regular mientras se facilita la Economía Social de Mercado y se consolida el Estado Social de Derecho. La adopción de tales políticas implica el desarrollo de las capacidades institucionales para la supervisión, coordinación y fomento de la calidad de la producción normativa. Utilizando un mecanismo institucional ubicado cerca del alto gobierno, con independencia y libertad de posibles influencias y presiones de orden político y de grupos de interés. El objetivo de esta institucionalidad es abogar por la calidad de las normas a través de la supervisión de la política respecto a su cumplimiento en todos los niveles de gobierno, la coordinación de las diferentes entidades que tengan competencias para la producción normativa, la promoción de la política, asesoría en la elaboración de los análisis basados en evidencia y la implementación de nuevos estándares y herramientas que promuevan la calidad normativa. Sin embargo, el desarrollo institucional de cada país se encuentra determinado por el contexto y el

marco institucional propio, en el cual se debe buscar la racionalización de recursos, esfuerzos y tiempo, tanto de parte del Estado como de los ciudadanos y las empresas. Así mismo, se eliminan costos de transacción innecesarios, generando un impacto positivo en el bienestar social, en el ambiente de los negocios, y en la competitividad.

- Herramientas para la política de Mejora Normativa.

Existe un conjunto de herramientas con las cuales se puede asegurar que las normas que se expidan cuenten con mayores estándares de calidad, las mismas deben adaptarse y ser consistentes con el entorno administrativo, cultural, político y económico de cada país. La Tabla siguiente presenta algunas de las herramientas más representativas y usuales en una política para la Mejora Normativa:

Tabla 13.

Herramientas para la Mejora Normativa

Herramienta	Descripción
Análisis de Impacto Normativo (AIN)	El AIN (o RIA por sus siglas en inglés) instrumento que aplica la administración pública luego de la intención de intervenir mediante una norma. Examina y cuantifica los beneficios, costos y efectos que probablemente una nueva norma o un cambio en ésta pueda generar. Incluye la Evaluación de alternativas normativas que implica el análisis de la posibilidad de implementar otros instrumentos que permitan solucionar la problemática que enfrenta el regulador. Algunas de estas alternativas son: co – regulación, la cuasi – regulación, y la auto – regulación, entre otras
Evaluación ex post	Examina la relevancia, efectividad, el impacto de las decisiones normativas, resultados inesperados, fallas y factores de éxito, y adicionalmente proporciona una fuente de información bastante útil para construir la agenda normativa futura.
Simplificación administrativa	Contempla la eliminación de normas obsoletas o contradictorias, definición de directrices para la producción normativa (lenguaje simple, derogatorias explícitas, etc.), contemplar mecanismos de costeo que permitan disminuir su impacto, y la inclusión de Tics para su administración.
Transparencia normativa	Contempla aspectos relacionados con la consulta pública y comunicación, los cuales van más allá de la simple consulta pasiva consistente en la notificación a los grupos de agentes interesados en la norma. Resulta de gran importancia para evitar la adopción de alternativas arbitrarias y combatir la corrupción

Mecanismos para controlar el inventario normativo	Incluye la creación de repositorios únicos de normas con fácil acceso para los ciudadanos; Tala Normativa que implica la derogación de normas a partir de un criterio y buenas prácticas de técnica legislativa como derogación expresa, codificación, etc.
--	---

Nota. Tabla elaborada por el autor del proyecto.

- Beneficios de contar con una mejor producción normativa.

La contribución al desarrollo económico de una sociedad, y el fortalecimiento de la legitimidad del accionar del Gobierno al facilitar la protección del Estado de Derecho. En términos de desarrollo económico, existe evidencia en mejoras en la productividad laboral del sector real, además de un incremento de 2% a 3% en el crecimiento del PIB de economías mejor reguladas. En efecto, al indagar por la relación entre el costo del marco normativo que asume el sector empresarial y el crecimiento económico, se ha observado que un país pasa del peor al mejor cuartil en el Doing Business (informe que refleja el contacto del empresario con el marco normativo) registra en promedio un aumento de 2,3 puntos porcentuales en el crecimiento económico anual. Adicionalmente, la legitimidad del Estado se impacta positivamente a través de mayores niveles de transparencia del Gobierno y credibilidad de su intervención por parte de los ciudadanos; con lo cual se mejora el bienestar social, el clima de los negocios, y se favorece la competitividad del país.

La mejora normativa asegura que la regulación responda al interés público, en términos de promover el buen funcionamiento de los mercados, incremente la competitividad de la economía, genere empleos, mejore la distribución del ingreso y, en general, eleve el nivel de bienestar de la población.

Finalmente, de lo anterior se infiere una relación directa entre un mayor desarrollo económico y el mejoramiento de las condiciones de bienestar para los ciudadanos y de eficiencia para las empresas generado por una política que garantice: (i) normas más claras; (ii) el logro de

los objetivos para los cuales fueron expedidas; y (iii) una eficiente asignación de recursos para garantizar su implementación y supervisión.

- Pilares de la producción normativa en Colombia.

La producción normativa se entiende como el proceso por medio del cual el Gobierno Nacional establece reglas de juego mediante instrumentos jurídicos, las cuales pueden incidir tanto en la esfera social como económica, y se encuentran orientadas a garantizar mayores niveles de bienestar para la sociedad, así como un mejor entendimiento entre ésta última y el Estado. De manera similar al concepto de regulación definido internacionalmente, la producción normativa colombiana abarca: (i) leyes primarias y secundarias; (ii) la potestad reglamentaria e iniciativa legislativa conferida al Presidente de la República a través de los artículos 154 y el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política de 1991; (iii) procesos de regulación administrativa; y (iv) todos aquellos instrumentos normativos que puedan afectar el ordenamiento jurídico.

El proceso de producción normativa en Colombia puede ser entendido como el trabajo conjunto de dos pilares. Pilar de eficiencia económica y social que pretende desarrollar capacidades en la Rama Ejecutiva del orden nacional para implementar herramientas y las institucionalidades necesarias para garantizar la calidad material de las normas, es decir, que cumplan el objetivo por el cual fueron creadas. El segundo pilar centra la atención en la evaluación de las alternativas a la producción normativa, así como en el impacto que una norma pueda tener en la esfera económica, social y/o ambiental. De tal manera, que sea posible garantizar que los beneficios y efecto esperados de la norma sean superiores a los costos y/o externalidades negativas que se presenten derivados de su elaboración, implementación y supervisión. (DAFP, 2019, pp. 1-7)

Política De Planeación Institucional.

Establece los mecanismos normalizados y sistemáticos propios de la Institución que permiten el análisis de los entornos para la toma de decisiones oportunas, enmarcadas en la gestión, ejecución, seguimiento y evaluación de los procesos, actividades, planes y programas.

El modelo integrado de Planeación y de Gestión exige que desde la planeación Institucional se haga necesario vincular al talento humano, de manera que las áreas de personal o quienes hagan sus veces puedan ejercer un rol estratégico en el desempeño de la organización.

- Identificación del Propósito Fundamental de la Institución (misión, razón de ser u objeto social).

Para el desarrollo de este ítem se debe:

- ✓ Revisar la normativa que le es propia a la entidad, desde su acto de creación hasta las normas más recientes en las que se le asignan competencias y funciones, con el fin de identificar porqué existe y verificar que toda su actuación esté efectivamente encaminada a su cumplimiento.
 - ✓ Identificar si existen problemas relativos a este propósito fundamental y cómo podrían ser abordados, como es el caso de funciones o competencias no desarrolladas o que se están cumpliendo y no atienden o desbordan este propósito fundamental.
 - ✓ Buscar que los equipos que implementan MIPG y sus políticas tengan el mismo entendimiento de la razón de ser de la entidad y hacia dónde ella debe ir.
- Grupos de Valor y sus intereses.
 - ✓ Establecer y priorizar variables que permitan caracterizar (identificar, segmentar y reconocer) sus grupos de valor y, especialmente, sus derechos, necesidades y problemas.

- ✓ Levantar la información necesaria para la identificación y caracterización de los grupos de valor y el conocimiento de sus necesidades, detectando si ya cuenta con dicha información y en qué fuentes se encuentra, o de ser necesario, definir procedimientos y herramientas para su obtención.
- ✓ Con base en lo anterior, clasificar los grupos de personas (naturales o jurídicas) dependiendo de características similares (necesidades, problemas, ubicación territorial, entre otras).
- ✓ Involucrar a la ciudadanía y grupos de interés en el diagnóstico y formulación de los planes, programas o proyectos de la entidad, de interés ciudadano.
- ✓ Diseñar mecanismos que promuevan la participación ciudadana en la planeación y haga explícita la forma en la que facilita y promueve la participación en asuntos de su competencia. El uso de TIC, como se verá más adelante, es fundamental para masificar y hacer más efectivo este proceso.
- Prioridades Identificadas y Planes de Desarrollo.
 - ✓ Identificar problemas o necesidades con precisión, pertinencia y prioridad, a partir de la caracterización de los grupos de valor y siempre teniendo presente el propósito fundamental, mediante procesos participativos. Una vez identificados, proyectarlos a 4, 10, 20 años o según se disponga por la entidad.
 - ✓ Estimar los tiempos en los cuales se espera atender dichos problemas o necesidades, teniendo claro cuál es el valor agregado que, con su gestión, aspira aportar en términos de resultados e impactos.
 - ✓ Formular las metas de largo plazo, tangibles, medibles, audaces y coherentes con los problemas y necesidades que deben atender o satisfacer, evitando proposiciones

genéricas que no permitan su cuantificación y definiendo los posibles riesgos asociados al cumplimiento de las prioridades.

- ✓ Formular los resultados en términos de cantidad y calidad de los productos y servicios que va a generar, año a año para cumplir la planeación de largo plazo (4, 10, 20 años).
- ✓ De ser posible, identificar los efectos o cambios que se quiere generar en el mejoramiento de las condiciones de vida de sus grupos de valor. Tanto las metas prioritarias como sus resultados deben ser alcanzables, financiables, medibles, evaluables y coherentes con las necesidades y problemas de sus grupos de valor y el propósito fundamental de la entidad.
- Diagnóstico de capacidades y entornos.
 - ✓ Revisar, con la metodología indicada en distintas secciones, aspectos internos tales como el talento humano, procesos y procedimientos, estructura organizacional, cadena de servicio, recursos disponibles, cultura organizacional, entre otros.
 - ✓ Identificar el conocimiento tácito y explícito de la entidad, así como el conocimiento de los servidores públicos (formación, capacitación y experiencia) que posteriormente permitirá la difusión del conocimiento, la generación de proyectos articulados y el desarrollo de los procesos de la organización, como se analizará en la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación.
 - ✓ Identificar sus capacidades en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones que apalancan el desarrollo de todos sus procesos, el manejo de su información y la prestación de trámites y servicios a sus usuarios.
 - ✓ Revisar aspectos externos a la entidad, algunos generales como su entorno político, económico y fiscal, y otros más particulares, como la percepción que tienen sus grupos de

valor frente a la cantidad y calidad de los bienes y servicios ofrecidos, sus resultados e impactos.

- ✓ Identificar las redes de conocimiento, comunidades de práctica y entidades con las cuales pueda desarrollar proyectos para mejorar su gestión y fortalecer su capital intelectual.
- ✓ Analizar el contexto interno y externo de la entidad para la identificación de los riesgos y sus posibles causas.
- Formulación de planes.
 - ✓ Contar con un líder o área responsable encargada del proceso de planeación.
 - ✓ Documentar el ejercicio de planeación en donde se describa la parte conceptual u orientación estratégica; y la parte operativa en la que se señale de forma precisa los objetivos, las metas y resultados a lograr, las trayectorias de implantación o cursos de acción a seguir, cronogramas, responsables, indicadores para monitorear y evaluar su cumplimiento y los riesgos que pueden afectar tal cumplimiento y los controles para su mitigación.
 - ✓ Incluir la planeación de las demás dimensiones de MIPG y de sus políticas, acorde con lo señalado para cada una, tales como talento humano, TIC, plan anticorrupción y de servicio al ciudadano, plan anual de adquisiciones.
 - ✓ Utilizar la información generada en el análisis de capacidad institucional, informes de gestión, desempeño y cumplimiento de planes en vigencias anteriores, resultados de la evaluación de indicadores y de riesgos, autoevaluación, auditorías internas y externas, resultados de las estrategias de rendición de cuentas y de la consulta, diagnóstico o planeación participativa realizada, ejecuciones presupuestales, entre otras evidencias vitales para la proyección estratégica de la entidad (analítica institucional).

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

Política De Gestión Presupuestal Y Eficiencia Del Gasto Publico.

El desarrollo económico y social de las entidades territoriales depende, de las decisiones que se tomen en materia de gasto público. Es por ello que los presupuestos anuales deben reflejar las prioridades del gasto público plasmadas en el plan de desarrollo, requiriendo de un proceso coordinado de planeación a lo largo de todo el proceso presupuestal. Se debe adoptar un Sistema presupuestal, ordenado por el Estatuto Orgánico de Presupuesto, que permita una adecuada programación y elaboración del presupuesto, así como su eficiente ejecución, garantizando el cumplimiento de las metas fijadas.

- Los principios presupuestales.

- ✓ Principio de la planificación.
- ✓ Principio de la anualidad.
- ✓ Principio de la universalidad.
- ✓ Principio de la unidad de caja.
- ✓ Principio de la programación integral.
- ✓ Principio de la especialización.
- ✓ Principio de inembargabilidad.
- ✓ Principio de la unidad presupuestal.
- Conformación del presupuesto municipal.
 - ✓ Presupuesto de rentas o ingresos.
 - ✓ Presupuesto de gastos.
- Clasificación de los gastos.
 - ✓ Gastos de funcionamiento.
 - ✓ Servicio de la deuda.
 - ✓ Gastos de inversión.
- Aspectos generales a tener en cuenta dentro del marco presupuestal.
 - ✓ Las apropiaciones.
 - ✓ El déficit fiscal.
 - ✓ Compromisos de vigencias futuras.
 - ✓ Gasto público social.
 - ✓ Créditos judicialmente reconocidos, laudos arbitrales y conciliaciones.
 - ✓ Gastos autorizados por normas preexistentes.
- El Plan Financiero.

Es un instrumento de planificación y gestión financiera que le permite al municipio determinar, para un período de tiempo que generalmente es de dos o tres años, las medidas que deben tomarse para recaudar el monto necesario de recursos que permitan financiar las estrategias de desarrollo. En la elaboración del plan financiero deben tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Diagnóstico.
 - ✓ Pronóstico.
 - ✓ Fijación de metas y asignación de recursos.
 - ✓ Ejecución.
 - ✓ Evaluación.
- El Plan Operativo Anual de Inversiones.

Es el instrumento mediante el cual se concretan las inversiones del Plan de Desarrollo, de acuerdo con las formas de financiación contenidas en el Plan Financiero. En este Plan se realiza la anualización para una vigencia fiscal de las inversiones del mediano y corto plazo contenidas en el Plan de Desarrollo municipal. Por consiguiente, debe incluir los programas, subprogramas y proyectos a ejecutar durante la vigencia fiscal. El Plan Anual de Inversiones es la base sobre la cual las distintas dependencias de la administración municipal elaboran los planes de acción. El mismo facilita el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos que se van a ejecutar, y permite observar el nivel de cumplimiento de las metas fijadas en el Plan de Desarrollo en relación con la satisfacción de las necesidades básicas de la población. De esta manera, el alcalde podrá revisar este instrumento y autoevaluar su acción, para adoptar los correctivos necesarios en el transcurso de la vigencia. Más adelante analizaremos los factores que se deben tener en cuenta en la elaboración del Plan Operativo Anual de Inversiones. (Publica, Gestion Normativa, 2019)

Política De Gestión De La Información Estadística.

- Roles, actores y responsabilidades.

Tabla 14.
Responsabilidad de los Actores.

ROLES	ACTORES	RESPONSABILIDADES
Usuario	Servidores públicos, contratistas, dependencias.	Definir la necesidad de Información Estadística.
Coordinador	Secretaria de Planeación.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la centralización de la información estadística. • Administrar funcionalmente el Sistema de Información. • Apoyar técnicamente a las demás dependencias.
Rector	Comité Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las fuentes de la Información Estadística. • Definir la periodicidad de la Información Estadística.
Productor	Dependencias o Equipos de Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Producir información estadística de calidad para las partes interesadas. • Propender por el Mejoramiento continuo de la información estadística.
Gestor del Conocimiento,	Líder MIPG.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el análisis de la Información estadística producida. • Liderar la Gestión de las necesidades de conocimiento, derivadas del análisis de la Información Estadística.
Líder Tecnológico.	Oficina responsable de TIC.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y administrar el componente tecnológico para el productor. • Administrar técnicamente el Sistema de Información. • Apoyar a las dependencias en el uso del componente tecnológico.

Nota. Tabla elaborada por el autor del proyecto.

- Proceso de gestión de información estadística.
 - ✓ Fase 1: Definición y análisis de la necesidad de información estadística.
 - ✓ Fase 2: diseño de metodología para satisfacer la necesidad de información estadística.
 - ✓ Fase 3: Ejecución de metodología para satisfacer la necesidad de información estadística.
 - ✓ Fase 4: validación de la información estadística producida.
 - ✓ Fase 5: consolidación y difusión de la información estadística producida.
- Criterios diferenciales- política de gestión de la información estadística.

Tabla 15.
Criterios diferenciales.

Nivel de implementación	Descripción
Básico 1	Entidades que usan indicadores o información estadística para la toma de decisiones y realizan algún tipo de gestión de su información misional a través de la recopilación y/o transmisión de datos.
Básico 2	Entidades que usan y calculan indicadores para la toma de decisiones y cuentan con registros administrativos que no son aprovechados para la generación de información estadística.
Intermedio	Entidades que producen indicadores o estadísticas, a partir del uso o desarrollo de registros administrativos, sin implementar los lineamientos del proceso estadístico.
Avanzado 1	Entidades que aprovechan registros administrativos para la generación de información estadística o desarrollan otros tipos proceso estadísticos como: censos, muestreos y estadísticas derivadas, e implementan los lineamientos, normas y estándares adoptados y adaptados por el líder de la política estadística
Avanzado 2	Entidades que tienen operaciones estadísticas a partir del aprovechamiento de registros administrativos, censos, muestreos y estadísticas derivadas; y cumplen con los requisitos de la Norma técnica de la calidad del proceso estadístico vigente.

(Publica, Protocolo para la Gestion de la Informacion Estadistica, Julio)

Socialización De La Documentación Elaborada Para El Modelo Integrado De Planeación Y De Gestión.

Con base en la estructura de la Gestión Documental establecida para MIPG y relacionada en este proyecto, en el numeral 5.2.5.8 se socializará la información levantada para la Empresa de Servicios Públicos de San Agustín, de la siguiente manera:

Diagnosticar La Gestión Documental.

A través de los autodiagnósticos y resultados del FURAG se diagnosticó el estado de la documentación de MIPG en la Institución.

Identificar Los Requerimientos De La Gestión Documental.

La información documentada en este proyecto será la base para implementar algunas de las políticas que no se han tocado y de la misma manera mejorar y mantener los ítems der MIPG que ya venían desarrollándose.

La Gerencia de la Institución, así como las Áreas Administrativas y de Control Interno, serán los encargados de divulgar en el día a día las actividades aquí documentadas. Se podrán aprovechar los espacios de inducción y re inducción para tal fin de igual manera. El Comité Institucional de Gestión y desempeño monitoreara el avance de las correspondientes actividades.

Sera vital que todos los funcionarios y colaboradores de la empresa participen de la implementación del modelo y se apropien por lo menos de las políticas que deben aplicar en los procesos a los cuales pertenecen.

Se deberán socializar todos los aspectos aquí investigados y documentados, estimando un periodo máximo de 6 meses para el desarrollo de la actividad y su inversión en términos económicos es el mínimo posible, al no ser que se desee contratar personal externo para desarrollar esta labor.

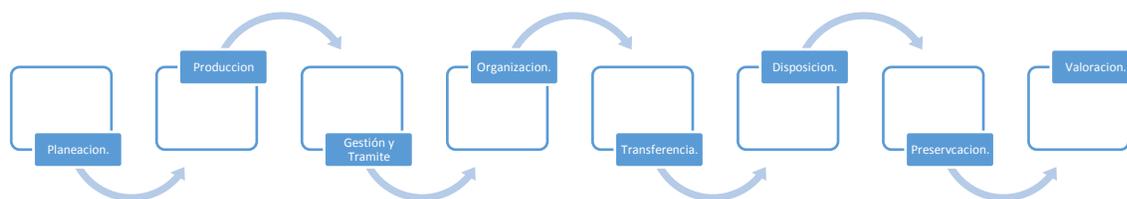
Es por eso que como metas se debiera definir el conocimiento total de MIPG por parte de todos los funcionarios, en la mitad inicial del año 2021, el inicio de la implementación finalizando el año 2021, para terminar con unas buenas prácticas al final del periodo, o sea a diciembre del 2023.

Formular Los Procesos De Gestión Documental.

En este sentido la empresa deber agotar la siguiente fase, cuyo objetivo se definió previamente.

Figura 68.

Fases de la Gestión Documental. Gráfico elaborado por el autor de este proyecto.

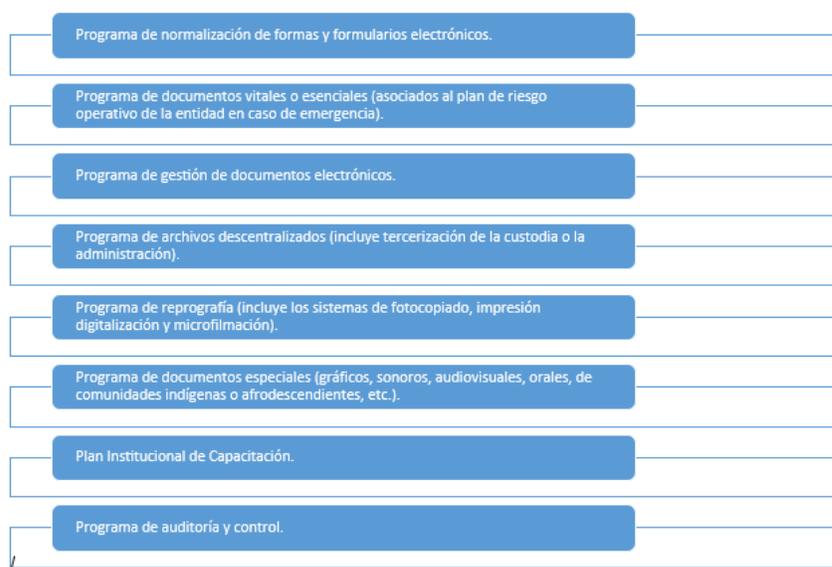


Establecer Programas Específicos.

Por último y si la Empresa dese asegurar la vigencia y utilidad de la información del presente proyecto, será de gran ayuda establecer programas específicos para el tratamiento de esta información, teles como:

Figura 69.

Programas Específicos para la Gestión Documental. Gráfico elaborado por el autor de este proyecto.



Socialización del Proyecto en La Empresa De Servicios Públicos Domiciliarios San Agustín E.S.P.

Para la correspondiente Institucionalización se recibió:

- Decreto de Creación del Comité Institucional de Gestión y Desempeño.
- Autodiagnósticos debidamente diligenciados.
- Reporte del Formato Único de Reporte de Evaluación de la Gestión FURAG.

De igual manera se entregó la documentación correspondiente a las 18 políticas del Modelo Integrado de Planeación y de Gestión MIPG, que a continuación se relacionan:

- Planeación Institucional
- Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
- Talento humano
- Integridad
- Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
- Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
- Servicio al ciudadano
- Participación ciudadana en la gestión pública
- Racionalización de trámites
- Gobierno digital
- Seguridad digital
- Defensa jurídica
- Mejora normativa
- Gestión del conocimiento y la innovación
- Gestión documental

- Gestión de la información estadística
- Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
- Control interno.

Durante el pasado mes de Junio se realizó la socialización de las diferentes políticas para los funcionarios de la Institución así:

Junio 1 de 2021:

- Planeación Institucional
- Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
- Talento humano
- Integridad

Junio 8 de 2021:

- Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
- Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
- Servicio al ciudadano
- Participación ciudadana en la gestión pública

Junio 15 de 2021:

- Racionalización de trámites
- Gobierno digital
- Seguridad digital
- Defensa jurídica

Junio 22 de 2021:

- Mejora normativa
- Gestión del conocimiento y la innovación

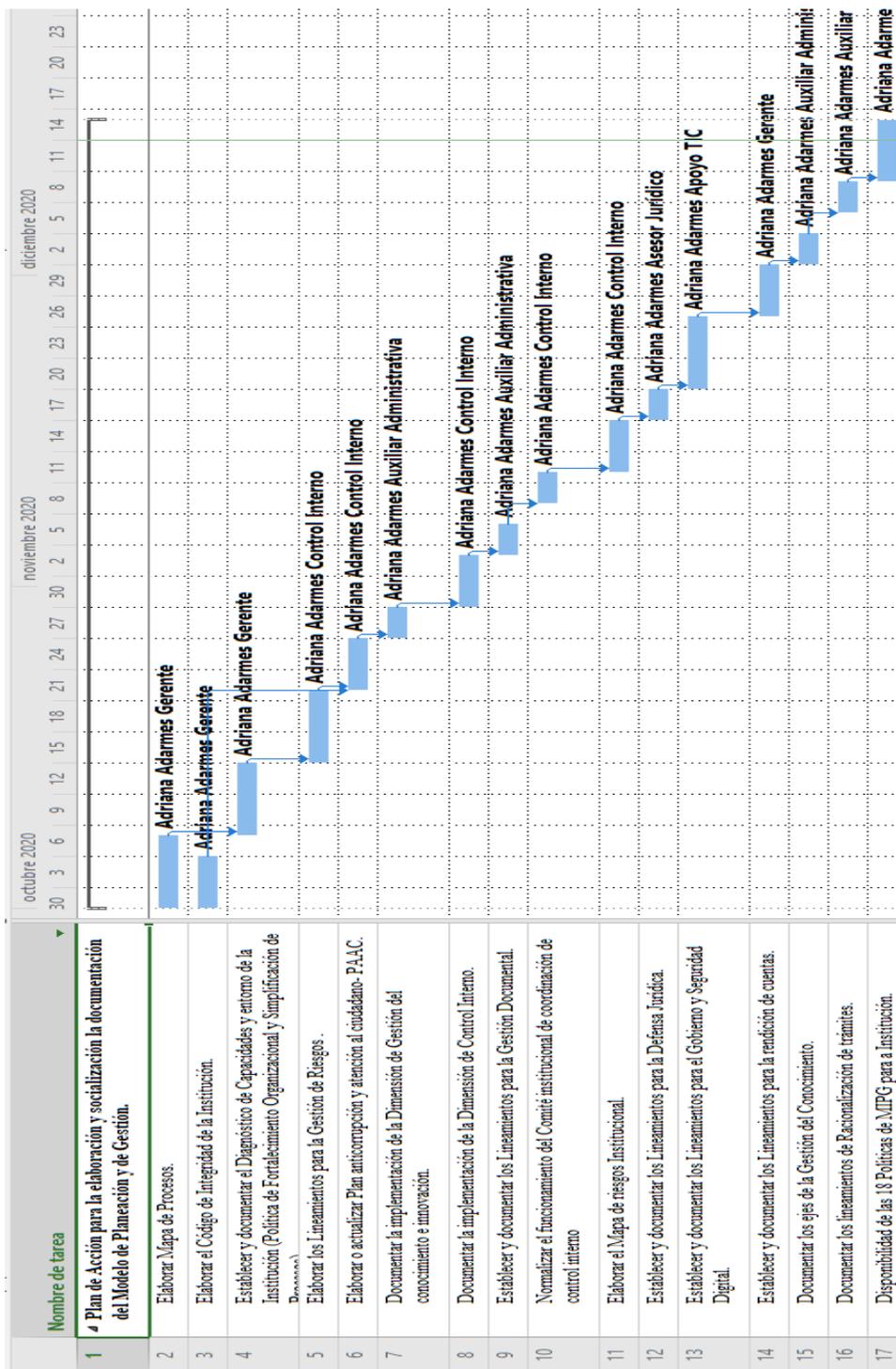
- Gestión documental

Junio 29 de 2021:

- Gestión de la información estadística
- Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
- Control interno.

Aspectos De Gestión Asociados Al Desarrollo De La Investigación.

Cronograma De Actividades Del Proyecto Utilizando Diagrama De Gantt A Través Del Uso De Herramientas De Gestión De Proyectos.



Identificación Del Presupuesto Del Proyecto De Investigación.

Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Sub Total
Honorarios a Consultores	20	\$50.000.00	\$1'000.000.00
Valor tiempo del autor	100	\$20.000.00	\$2'000.000.00
Internet	1	\$80.000.00	\$80.000.00
Impresión	700	\$300.00	\$210.000.00
Viajes	5	\$40.000.00	\$200.000.00
Papelería		\$600.00.00	\$600.000.00
Otros			\$100.000.00
	Total		\$4'190.000.00

Sistematización De Lecciones Aprendidas. Como Insumo Para El Desarrollo De Procesos De Gestión Del Conocimiento Organizacional.

- El Modelo Integrado de Planeación y de Gestión es realmente extenso de implementar y desarrollar en una Organización, al formular proyectos sobre este Modelo, es necesario definir el alcance en términos de la disposición que las empresas tengan para dar información.
- Al desarrollar proyectos con empresas oficiales, es un factor muy importante el tiempo de vigencia en el que la institución se encuentre, de esta manera siempre será mejor evitar el iniciar proyectos dentro del cuarto año de vigencia de la administración.
- Es necesario realizar una investigación independiente del conocimiento y aplicación que tengan los empleados públicos, puede ser que no estén aplicando todas las herramientas que facilitan el desarrollo de modelos establecidos el estado, ejemplo no uso de autodiagnósticos generados para MIPG.
- Se debe involucrar a la primera autoridad de la institución, ya que muchas veces en los diferentes proyectos, se modifican elementos establecidos y definidos de MIPG, es decir asegurar la articulación del trabajo en todas las áreas.
- Se deben aprovechar las actividades de inducción y re inducción de funcionarios para iniciar o reforzar el conocimiento de MIPG y como esta toca a prácticamente todos los procesos y grandes actividades que afectan a los grupos de interés.
- Cumplir con las etapas dispuestas por el Modelo Integrado de Planeación y de Gestión para implementar adecuadamente la documentación dentro de una Institución.

- Integrar las actividades principales del Modelo Integrado de Planeación y De Gestión dentro del Proceso de Auditorías internas que lleva a cabo periódicamente el proceso de Control Interno o quien haga sus veces.
- El Manual operativo de MIPG, en sus diferentes versiones contiene muy buenas referencias bibliográficas y algo que llaman Cajas de Herramientas, las cuales nos suministran una gran ayuda para poner en práctica el modelo.
- Se deben cruzar los resultados obtenidos de los autodiagnósticos realizados contra los resultados del FURAG, de manera que se puedan obtener datos claros y unificados, que indiquen el camino para tomar unas muy buenas decisiones acerca del norte a seguir en el desarrollo del Modelo.
- Asegurarse de que todos los miembros del equipo y los interesados apropiados tengan acceso a las herramientas establecidas y capacitación para que todos puedan colaborar a lo largo del proyecto.
- Evitar que solo el Área de Control Interno sea quien tenga la responsabilidad por el manejo de MIPG, como se hace en la mayoría de las instituciones, es más esta área solo debería dedicarse a evaluar la implementación del modelo y a trabajar en la dimensión número 7 de la cual es el Líder natural.
- Asegura que el Proceso de Planeación o quien haga sus veces sea el encargado de implementar el modelo, como líder y asignar cada una de las Políticas al proceso correspondiente.
- La Dirección de las Instituciones debe asignar un presupuesto para el trabajo en MIPG, muchas veces lo hacen por Outsourcing y las estadísticas obtenidas de la página del Secop muestran que no es un ítem que se pueda despreciar dentro del presupuesto.

Conclusiones.

- Todo el trabajo de MIPG y sus salidas debe conducir a tres cosas trascendentales: prestar un servicio íntegro y de calidad, obtener resultados positivos en los planes institucionales y resolver problemas y necesidades de los ciudadanos.
- El Modelo Integrado de Planeación y De Gestión es el resultado de fusionar el Sistema Administrativo de una Institución con el Sistema de Gestión, articulando los dos anteriores con el Sistema de Control Interno.
- Se le da Institucionalidad a MIPG, una vez se cree oficialmente el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, se elaboren los autodiagnósticos y se haga el reporte en el FURAG, formulario único de avance en la gestión.
- Aunque los autodiagnósticos de MIPG se realizan en la fase de Institucionalización, estos son una poderosa herramienta que se puede utilizar en cualquier momento para medir el estado del modelo, e incluso se pueden usar como listas de chequeo para la realización de auditorías.
- Las Instituciones deben establecer un equipo de trabajo a quienes asignar los diferentes roles y responsabilidades sobre los diferentes procesos, las políticas y dimensiones de MIPG, pero es muy importante que el Área de Control Interno sea independiente a las seis primeras dimensiones y se centre en darle profundidad a la dimensión 7 de Control Interno.
- Los Gerentes o directores de las Instituciones deben preocuparse por que MIPG se aplique en el día a día de la Institución y no que se haga esporádicamente o solo en presencia de auditorías y menos recargarle este trabajo a una sola persona.

- Los avances de MIPG no solo se deben ceñir a la elaboración de documentación si no muchas veces es mejor mostrar un adelanto en las actividades de mejora de la institución que tener todo el documento redactado y sin aplicar.
- Todos los Sistemas de Gestión, incluso los más sencillos pueden ser muy efectivos pero las dos claves para su buen funcionamiento son el Seguimiento y la continuidad por parte de los líderes y en los plazos establecidos.
- Particularmente para MIPG el seguimiento y la continuidad se puede asegurar a través de dar cumplimiento a la ejecución y desarrollo del Comité Institucional de Gestión y desempeño y debe ser una de las herramientas imprescindibles que debe utilizar la Dirección de la Institución.
- Todas las actividades que se desarrollen en torno a MIPG se deben fundamentar en el Código de integridad, en el cual se debe fundamentar el comportamiento de todos los servidores públicos, para cumplir y cambiar la imagen que la ciudadanía tiene de los mismos.
- Se obtendrá coherencia en los resultados de MIPG cuando las calificaciones obtenidas en los autodiagnósticos sean similares a los obtenidos en el reporte del Furag.
- El promedio como se recibió MIPG es de 46.6 % y después de este trabajo se espera que el resultado promedio sea de 56% avanzando en un 20% aproximadamente.
- La Política de Integridad de la Empresa está influenciada principalmente por las condiciones Institucionales idóneas para Gestionar el Código de Integridad y la promoción de la Gestión del Código de Integridad.
- La Política de Gestión Estratégica del Talento Humano se fundamenta y Gestiona en dividir las etapas del funcionario dentro de la Institución en las fases de Planeación,

Ingreso, desarrollo y retiro, resultando de aquí las categorías Previsión del empleo, Gestión de la Información, Meritocracia, Gestión del desempeño y el conocimiento Institucional.

- La Segunda dimensión de MIPG correspondiente a la Planeación y al Direccionamiento Estratégico, depende esencialmente del contexto Estratégico, la calidad de la planeación y el liderazgo estratégico y sus actividades principales deben centrarse en la Toma de decisiones basada en la evidencia, la formulación adecuada de planes, la programación presupuestal y la planeación participativa, incluyendo al ciudadano.
- La primera manifestación de que MIPG está funcionando adecuadamente es la elaboración del Plan anticorrupción y Atención al Ciudadano, así como su seguimiento y mejora, recordar que el mismo se compone de Gestión del Riesgo de Corrupción, Mapa de Riesgos Corrupción, Racionalización de Trámites, Rendición de Cuentas, Mecanismos para Mejorar la Atención al Ciudadano, Mecanismos para la Transparencia y Acceso a la Información e Iniciativas Adicionales.
- Respecto a la Política de Ejecución presupuestal y eficiencia del gasto público depende de cinco factores importantes los cuales son la programación presupuestal, el Anteproyecto del Presupuesto, la Ejecución Presupuestal, el ejercicio contractual y el ejercicio contable.
- La Política de Gobierno Digital de MIPG se fundamenta en 4 pilares que son TIC para gobierno abierto, TIC para Servicios, TIC para la Gestión y la seguridad y privacidad de la información.
- La Política de Defensa Jurídica de la Institución se debe fundamentar en el buen desarrollo de las siguientes actividades: Actuaciones Prejudiciales, Defensa Judicial, el

cumplimiento de sentencias y conciliaciones, la acción de repetición y recuperación de los bienes públicos, la prevención del daño antijurídico y el Sistema de Información litigiosa.

- Respecto a la Política de servicio al ciudadano, los factores preponderantes son la atención incluyendo la accesibilidad, los Sistemas de Información, la publicación de la información, los canales de atención, la gestión sobre las PQR y las buenas prácticas de allí derivadas.
- El avance de la Política de Racionalización de tramites de la institución depende del avance en las actividades de priorización de temas a trabajar, la estrategia de racionalización de trámites y los resultados de esta racionalización, así como su cuantificación y difusión.
- La Política de transparencia y lucha contra la corrupción se mide proporcionalmente con el estado de los factores como la transparencia pasiva, la transparencia activa, el seguimiento y acceso a la información pública, la divulgación de la política de seguridad de la información y protección de datos personales, la gestión documental para el acceso a la información, los criterios diferenciales de acceso a la información y los criterios de transparencia.
- Finalmente, si un sistema de Gestión se basa en el ciclo Planear, hacer, verificar y actuar, la dimensión 7 de MIPG cobra una importancia relevante en las dos últimas actividades.
- La política de Control Interno fundamenta la calidad de su desempeño en función de actividades tales como el Ambiente de Control, la Gestión de los Riesgos Institucionales, las actividades de control, la información y la comunicación y el Monitoreo y la supervisión continua.

Referencias Bibliográficas

- Amador, M. G. (2018, Diciembre 22). *Metodología de la Investigación*. Retrieved from <http://manuelgalan.blogspot.com/2010/12/determinar-la-poblacion-y-la-muestra.html>
- DAFP. (2017). Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. In *DAFP* (p. 20). Bogota: Departamento Administrativo de la Función Publica.
- DAFP. (2017). Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. In D. A. Publica. Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica. Retrieved from Departamento Administrativo de la Función Publica.
- DAFP. (2017, 09 11). *EVA Gestor Normativo*. Retrieved from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>
- DAFP. (2019, 02 01). *EVA Gestor Normativo*. Retrieved from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=91638>
- ESAP. (2017). *ACTUALIZACIÓN MECI- MIPG SEGÚN DECRETO 1499 DE 2017*. Retrieved from <http://sirecec2.esap.edu.co/admon/archivos/20180709104335.pdf>
- Espinosa, R. (2017, Marzo 21). *Zoologic Blog*. Retrieved from <http://zoologic-d.com/blog/index.php/2017/03/21/definir-mision-vision-valores-la-empresa/>
- Exellence, I. (2017). *Software Gestión por Procesos*. Retrieved from <https://www.isotoools.org/soluciones/procesos/Gestión-por-procesos/>
- Institucional, C. p. (2017). Manual Operativo para el Sistema de Gestión MIPG. In *DAFP*. Bogota: Departamento Administrativo de la Funcion Publica.
- Internacional, I. (2015). NTC ISO 9001: 2015. Bogota D.C.: Icontec.
- Nacion, A. G. (2018). *Procesos de la Gestión Documental*. Retrieved from <https://www.archivogeneral.gov.co/Politica/procesos>
- Planeacion, D. N. (2020). Actualizacion de Lineamientos de la Politica de Servicio al Ciudadano. In D. N. Planeacion. Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica.
- Publica, D. A. (2017). In D. A. Publica, *Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional* (p. 46). Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica.
- Publica, D. A. (2017). In *Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional* (p. 53). Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica.
- Publica, D. A. (2017). Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. In D. A. Publica. Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica.

- Publica, D. A. (2017). Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica.
- Publica, D. A. (2017). Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica.
- Publica, D. A. (2017). Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica.
- Publica, D. A. (2017). Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica.
- Publica, D. A. (2017). Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica.
- Publica, D. A. (2017). Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica.
- Publica, D. A. (2017). Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica.
- Publica, D. A. (2017). Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica.
- Publica, D. A. (2017). Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica.
- Publica, D. A. (2017). Concejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica.
- Publica, D. A. (2017). *EVA Gestión del Conocimiento*. Retrieved from <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-Gestión-del-conocimiento>
- Publica, D. A. (2019). anual Unico de Rendicion de Cuentas. Bogota D.C.: Departamento Administrativo de la Función Publica.
- Trenza, A. (202, Febrero 19). *El Blog de Ana Trenza*. Retrieved from <https://anatreza.com/analisis-pestel/>
- Unidas, N. (2015). *un.org/sustainabledevelopment*. Retrieved from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Gestión Estratégica del Talento Humano. 2016. <https://administracion.uniandes.edu.co/phocadownload/2016/08/31/Gestión-estrategica-del-talento-humano-2016.pdf>
- DCABO CONSULTORES. Córdoba. España. 2017. <http://www.dcaboconsultores.com/que-es-un-plan-de-accion/>

- Mª del Carmen Rapallo Serrano, 2017. "La creación de valor: una aproximación, " Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales 02-11, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
<https://ideas.repec.org/p/ucm/doctra/02-11.html>
- Juan Carlos Barceló. IMF Business School. Madrid. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-Gestión-de-rrhh/>
- Auditoria Superior del Estado de Puebla. México. 2017.
<https://www.auditoriapuebla.gob.mx/politica-de-integridad>
- Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación. Función Pública. Taller 1 (2018).https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/MIPG_dimension_2_-_direccionamiento_estrategico_y_planeacion.pdf
- Sistema de Gestión MIPG Marco General. Función Pública 2018.
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+2+-+Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7>
- Caracterización de los Grupos de Valor y otros de Interés de la Función Pública. Función Pública. Bogotá. 2017.
http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506977/Caracterizaci%C3%B3n+Grupos+de+Valor_2017/838953b8-715b-4e8c-a79e-4f6edc0af67c
- Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Icontec Internacional. Bogotá D.C. 2015-09-23.
- El futuro es de todos. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá D.C. 2018.
<https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Internas/ODS/%C2%BFQu%C3%A9-es.aspx>
- Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000. Gestión del Riesgo. Principios y Directrices. Icontec Internacional. Bogotá D.C. 2011-02-16.
- Estatuto anticorrupción, Ley 1474 de 2011. Secretaria de Transparencia – Presidencia de la Republica. Bogotá. D.C. 2016.
<http://www.anticorrupcion.gov.co/Documents/Publicaciones/estatuto-anticorrupcion-ley-1474-2011.pdf>
- Guía para elaborar el Plan Anual de Adquisiciones. Colombia Compra Eficiente. Gobierno de Colombia. Bogotá D.C. 2016.
<https://www.colombiacompra.gov.co/sites/default/files/manuales/manualpaa.pdf>
- Gestión con Valores para el Resultado. Dirección de Gestión y Desempeño Institucional. Función Pública. Gobierno de Colombia. Bogotá D.C. 2017. [www. Función publica.gov.co/eva/MIPG/](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/MIPG/).
- ISO 9001: Entendiendo el enfoque basado en procesos. nueva-iso-9001-2015.com. Madrid. 2014. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>

- Manual de Gobierno Digital. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Viceministerio de Economía Digital. Dirección de Gobierno Digital. Bogotá D.C. 2018.
- Política nacional de seguridad digital. Conpes 3854. Consejo nacional de política económica y social república de Colombia departamento nacional de planeación. Bogotá D.C. 2016. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3854.pdf>
- Manual para la elaboración de políticas de prevención del Daño Antijurídico. Agencia Nacional de defensa Jurídica del Estado. Bogotá D.C. 2018. <https://www.defensajuridica.gov.co/Gestión/publicaciones-andje/Guia-generacion-politica-prevencion/Paginas/default.aspx>
- Política nacional de eficiencia administrativa al servicio del ciudadano. CONPES 3785. CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL REPÚBLICA DE COLOMBIA DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. BOGOTA D.C. 2013.
- Guie Metodológica para la Racionalización de Tramites. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Bogotá D.C. 2017. http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-12-04_Guia_metodologica_racionalizacion_tramites_ajuste.pdf/b00c472f-8872-4553-bfce-6c8f97403054
- Manual Único de Rendición de Cuentas - Versión 2. Introducción – Bogotá D.C. 2019. http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/35295770
- Descripción Gestión y Desempeño Institucional. Función Pública. Bogotá D.C. 2018. <http://www.funcionpublica.gov.co/Gestión-y-desempeno-institucional/descripcion>
- GESTIÓN POR PROCESOS E INDICADORES DE GESTIÓN. LinkedIn Corporation © 2019. www.slideshare.net/juanlugomarin/jl-curso-gestin-por-procesos-e-indicadores-de-Gestión.
- GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA. Gestión de riesgos: ¿Qué es? ¿Por qué emplearla? ¿Cómo emplearla? Lima – Perú. 2018. <https://gerens.pe/blog/Gestión-riesgo-que-por-que-como/>
- Como hacer una encuesta paso a paso. Crecenegocios. Lima – Perú. 2015. <https://www.crecenegocios.com/como-hacer-una-encuesta-paso-a-paso/>
- MIPG. Herramientas de autodiagnóstico. Función Pública. Bogotá D.C. 2019. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG/autodiagnostico>
- Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados SINERGIA. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá D.C. 2018. <https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Internas/Sinergia.aspx>
- LEY 1712 DE 2014 (marzo 6). Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá D.C. 2014. <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>

- CRITERIOS NORMATIVOS PARA PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS, SOLICITUDES Y DENUNCIAS (PQRSD). Departamento Nacional de Planeación. Bogotá D.C.
https://www.google.com/search?q=administraci%C3%B3n+de+las+peticiones%2C+quejas%2C+reclamos+y+denuncias&rlz=1C1AVFC_enEC760EC760&oq=administraci%C3%B3n+de+las+peticiones%2C+quejas%2C+reclamos+y+denuncias&aqs=chrome..69i57j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- Manual Formulación del Plan de Institucional de archivos PINAR. Archivo General de la Nación Colombia. 2014.
http://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/5_Consulte/Recursos/Publicaciones/PINAR.pdf
- PGD: PROGRAMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL. Archivo General de la Nación Colombia. 2014.
http://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/2_Politica_archivistica/PgdAgn_29122014.pdf
- Apoyo de SUIT al cumplimiento de las fases de política. Departamento administrativo de la función pública. Bogotá D.C. 2017. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/suit/material-de-capacitacion>
- ¿Qué es el Sigep? Departamento administrativo de la función pública. Bogotá D.C. 2017.
http://www.sigep.gov.co/que_es
- Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES S E R I E manuales 22. Santiago de Chile, diciembre de 2002
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf
- Micro sitio de gestión del conocimiento y la innovación. Departamento administrativo de la función pública. Bogotá D.C. 2018.
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/conocimiento/index.html>
- Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. Departamento administrativo de la función pública. Bogotá D.C. 2014.
<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Manual+T%C3%A9cnico+del+Modelo+Est%C3%A1ndar+de+Control+Interno+para+el+Estado+Colombiano+MECI+2014/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>
- Conocimiento » Gestión de Riesgos » COSO. Asociación Española para la Calidad (AEC). Madrid – España. 2019. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>.
- Ambiente de control organizacional. Gerencie.com. 2017. <https://www.gerencie.com/ambiente-de-control-organizacional.html>.
- Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público. Auditoría Superior de la Federación (ASF). México. 2014. http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_64.pdf
- Actividades de Control según COSO III. Auditool. Bogotá D.C. 2018.
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/2867-actividades-de-control-segun-coso-iii>

- SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. Control Interno Público. Juan Carlos Paz Aranda. Lima – Perú. 2009. <http://controlinternopublico.blogspot.com/2009/05/sistemas-de-informacion-y-comunicacion.html>.
- Guía de Auditoría para Entidades Públicas. Versión 2. octubre de 2015. Departamento administrativo de la función pública. Bogotá D.C. <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Gu%C3%ADaAuditoriaEntidadesPublicas+V2Octubre2015/fcf84a18-5c74-480a-83c4-2a25ec49b>
- Consultores, D. (2016, septiembre). *¿Qué es un Plan de Acción y por qué es importante?* Retrieved from <http://www.dcaboconsultores.com/que-es-un-plan-de-accion/>
- E-goi. (2018, Abril 19). *Como elaborar un caso de Éxito*. Retrieved from <https://blog.e-goi.com/es/como-elaborar-caso-exito/>
- Estado, A. N. (2019, mayo). *Informe de Gestión 2019*. Retrieved from https://www.defensajuridica.gov.co/Gestión/informes/informes-Gestión/Documents/informe_Gestión_2019_ITRIM.pdf
- López, M. C. (2017, septiembre 29). *Project Management Institute Madrid*. Retrieved from <https://pmi-mad.org/socios/articulos-direccion-proyectos/1482-metodo-para-la-elaboracion-de-lecciones-aprendidas>
- MinTic. (2018, Noviembre). *El Futuro Digital es de Todos*. Retrieved from https://mintic.gov.co/portal/604/articles-126556_Lineamientos_TIC_planes_desarrollo.pdf
- MinTic. (2020, octubre 29). *El Futuro Digital es de Todos*. Retrieved from <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/152267:MinTIC-establece-lineamientos-para-que-las-entidades-publicas-mejoren-su-relacion-con-los-ciudadanos-mediante-el-uso-de-medios-digitales>
- Publica, F. (2019, marzo). *Gestión Normativa*. Retrieved from <http://www.funcionpublica.gov.co/sisjur/home/Norma1.jsp?i=83433>.
- Publica, F. (2019, diciembre). *Modelo Integrado de Planeación y de Gestión - Política de Mejora Normativa*. Retrieved from https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/2019-12-27_Politica_mejora_normativa+v2.pdf/ef759163-e958-bd9f-1750-31f6e8cd3613?version=1.0&t=1577741010752
- Publica, F. (Julio, 2020). *Protocolo para la Gestión de la Información Estadística*. Retrieved from https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703219/Protocolo_Gestión_informacion_estadistica_v4.pdf/0a302385-6ef2-ee40-a928-5087e7aa864a?t=1593637251569
- Suavita, C. E. (2015, diciembre 3). *ISSU*. Retrieved from https://issuu.com/cesuavitag/docs/abc_para_la_implementaci__n_de_un_p
- Uniandes. (2015). *Seneca Repositorio Institucional*. Retrieved from <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/8588>

