



RESOLUCIÓN N° 022 DE 2022
(31 de enero del 2022)

POR LA CUAL SE ADOPTA EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPG Y SE REGLAMENTAN LAS DISPOSICIONES RELATIVAS AL SISTEMA INSTITUCIONAL DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS GIRÓN S.A.S. E.S.P.

LA GERENTE DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS GIRON S.A.S. E.S.P.

En uso de sus facultades legales y en especial las que le confiere el artículo 2.2.22.3.8 del Decreto 1083, y

CONSIDERANDO

Que la Constitución Política de Colombia en sus artículos 209 y 269 dispone que la administración pública tendrá un control interno responsable de diseñar y aplicar los métodos y procedimientos de control de conformidad con la ley.

Que de conformidad con la Ley 1753 de 2015 "Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018", en su artículo 133, integro en un solo Sistema de Gestión, los Sistema de Gestión de la Calidad y de Desarrollo Administrativos previstos en las leyes 489 de 1998 y 872 de 2003 respectivamente, el cual deberá articularse con el Sistema de Control Interno consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del Estado.

Que el Decreto 1499 de 2017 expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública modificó el Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública 1083 de 2015, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, al sustituir completamente el Título 22 de la parte 2 del libro 2 - Sistemas de gestión, el cual estableció la definición del Sistema de Gestión y su complementación y articulación entre otros, con los Sistemas Nacionales de Servicio al Ciudadano, de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, de Gestión Ambiental y de Seguridad de la Información y así mismo, prevé que el Sistema de Control Interno debe articularse al Sistema de Gestión en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión — MIPG, a través de los mecanismos de control y verificación, que permiten el cumplimiento de los objetivos y el logro de resultados de las Entidades.



Que el artículo 2.2.22.3.8 del Decreto 1083 de 2015, según modificación ordenada por el Decreto 1499 de 2017, adopta la versión actualizada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, para el funcionamiento del Sistema de Gestión y su articulación con el Sistema de Control Interno, y dispone en el artículo 2.2.22.3.4. del mencionado Decreto, la obligación para los organismos y Entidades del Orden Nacional de la Rama Ejecutiva del Poder Público de adoptar este modelo.

Que el Título 22 del Decreto 1083 de 2015, modificado por el Decreto Nacional 1499 de 2017, establece en el Artículo 2.2.22.3.8. “Comités Institucionales de Gestión y Desempeño. En cada una de las entidades se integrará un Comité Institucional de Gestión y Desempeño encargado de orientar la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el cual sustituirá los demás comités que tengan relación con el Modelo y que no sean obligatorios por mandato legal”.

Que el Decreto 1083 de 2015 adopta la versión actualizada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG con el fin de lograr el funcionamiento del Sistema de Gestión y articulación con el Sistema de Control Interno.

Que en cumplimiento de lo anterior, se hace necesario adoptar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Empresa de Servicios Públicos Girón S.A.S. E.S.P., y en consecuencia adoptar el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, como sistemas de Gestión de la Entidad.

RESUELVE

ARTÍCULO 1. Adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. Adoptar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y su Manual Operativo, de que trata el Decreto 1499 de 2017, para la mejora continua de la gestión en la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios GIRON S.A.S. E.S.P.

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

ARTÍCULO 3. Responsables del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. La responsabilidad de la implementación, desarrollo, control y mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG de la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios Girón S.A.S. E.S.P. y su marco de referencia, se encuentra a cargo de los siguientes servidores públicos:



1. La Dirección Administrativa y Jurídica, dirige y es responsable de liderar y orientar la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y de gestionar los medios y recursos necesarios para tal fin.
2. Los responsables del proceso, dentro del rol que les corresponde, deben liderar, impulsar, apoyar, evaluar y hacer seguimiento a la implementación del MIPG, en concordancia con sus competencias y nivel de responsabilidad, así como generar las recomendaciones de mejoramiento pertinentes.
3. La Dirección Administrativa y Jurídica, es la encargada de coordinar, orientar y promover la articulación de los actores institucionales para la óptima implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.
4. Los servidores públicos que tienen a su cargo cada plan, programa, proyecto o estrategia, serán responsables de realizar el seguimiento y la evaluación de los resultados institucionales y definir las acciones de prevención o corrección o de riesgos.
5. La Oficina de Control Interno será responsable de evaluar el estado del diseño, implementación, funcionamiento y mejoramiento del Sistema de Control Interno de la Entidad y de realizar la evaluación independiente del estado de implementación del MIPG y proponer las recomendaciones para el mejoramiento de la gestión institucional.
6. Los servidores públicos que no estén inmersos en alguno de los roles anteriores y los terceros que estén vinculados, son responsables de aplicar lo establecido en el MIPG de la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios GIRON S.A.S. E.S.P., en el desarrollo de sus funciones u obligaciones a su cargo.
7. Las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional en la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios GIRON S.A.S. E.S.P., establecidas en el marco de referencia MIPG, serán lideradas por las siguientes dependencias, sin perjuicio de la participación de las demás involucradas en la implementación de cada uno de los requerimientos.



DIMENSIÓN MIPG	POLÍTICAS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	DEPENDENCIA / LIDER DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA
Talento Humano	Gestión Estratégica del Talento Humano	Dirección Administrativa y Jurídica / Talento Humano
	Integridad	Dirección Administrativa y Jurídica / Talento Humano
Direccionamiento Estratégico y Planeación	Planeación Institucional	Dirección Operativa / Operación y suministro
	Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	Dirección Administrativa y Financiera
	Compras y Contratación Pública	Dirección Administrativa y Financiera y Dirección Administrativa y Jurídica
Gestión con Valores para Resultados	Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de procesos	Dirección Operativa / Operación y suministro
	Gobierno Digital	Dirección Administrativa y Jurídica / Oficina de informática (cuando se cree)
	Seguridad Digital	Dirección Administrativa y Jurídica / Oficina de informática (cuando se cree)
	Defensa Jurídica	Dirección Administrativa y Jurídica / Defensa Jurídica
	Mejora Normativa	Dirección Administrativa y Jurídica
	Servicio al Ciudadano	Dirección Administrativa y Jurídica / PQRS
	Participación Ciudadana en la Gestión Pública	Dirección Administrativa y Jurídica / PQRS
	Racionalización de trámites	Dirección Operativa / Operación y suministro
Evaluación de Resultados	Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	Dirección Administrativa y Jurídica / Sistema integrado de Gestión
Información y Comunicación	Gestión Documental	Gestión Documental
	Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha Contra la Corrupción	Dirección Administrativa y Jurídica
Gestión del Conocimiento y la Innovación	Gestión del Conocimiento y la Innovación	Dirección Administrativa y Jurídica, quien lidera, con el apoyo de la Gestión de Talento Humano, Sistema Integrado de Gestión, Gestión Documental y Oficina de informática y Desarrollo y el área de comunicaciones (Cuando se crean)
	Gestión de la Información Estadística	Dirección Operativa / Operación y suministro
Control Interno	Control Interno	Oficina de Control Interno

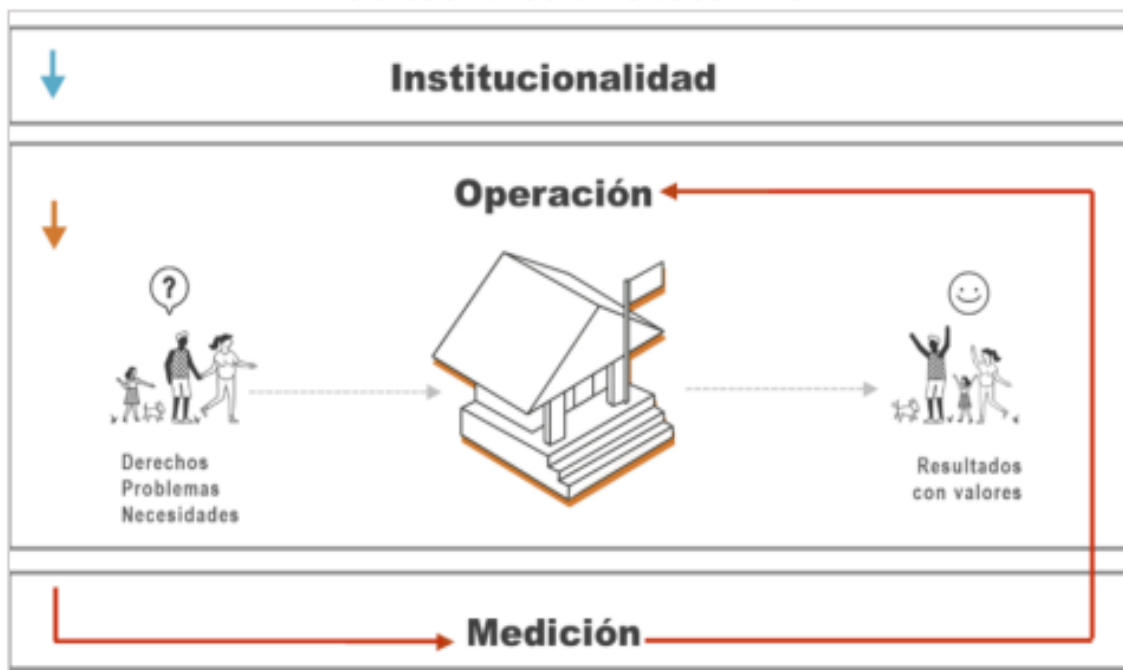
PARÁGRAFO. Los criterios para la actualización, implementación y puesta en marcha de las dimensiones que agrupan las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, prácticas, herramientas o instrumentos, serán los dispuestos en el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, así como los lineamientos e instrumentos que definan las entidades líderes de política de gestión a nivel nacional.

Artículo 4. Instancias del Modelo: Las instancias que hacen parte del Modelo, serán el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.



Artículo 5. Funcionamiento: MIPG funciona mediante tres componentes, una institucionalidad, una operación y una medición. A continuación, se describe de manera general cada uno:

Gráfico 3. Funcionamiento de MIPG



Artículo 6. Operación: MIPG opera a través de un conjunto de 7 dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional:

1. Talento Humano.
2. Direccionamiento estratégico y planeación.
3. Gestión con valores para resultados.
4. Evaluación de resultados.
5. Información y Comunicación.
6. Gestión del conocimiento y la innovación.
7. Control Interno.

implementadas de manera articulada e intercomunicada, permitirán que MIPG funcione. El modelo se concentra en las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados, esto es, una gestión y un desempeño institucional que generan valor público.

Artículo 7. Políticas: Cada una de las 7 dimensiones se desarrolla a través de una o varias Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, a continuación, se relaciona cada una de ellas.

1. Planeación Institucional.
2. Gestión Presupuestal y eficiencia del gasto público.
3. Talento Humano



4. Integridad.
5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.
6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos.
7. Servicio al ciudadano.
8. Participación ciudadana y gestión pública.
9. Racionalización de trámites.
10. Gestión Documental.
11. Gobierno digital, antes gobierno en línea.
12. Seguridad Digital.
13. Defensa jurídica.
14. Gestión del conocimiento y la innovación.
15. Control Interno.
16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional.
17. Mejora normativa.
18. Gestión de la Estadística.
19. Compras y contratación pública.

Parágrafo: El desarrollo de cada dimensión es realizado por la política respectiva y el responsable será el área descrita en el Artículo 3, de la presente resolución.

Artículo 8. Objetivos del Modelo: El Modelo integrado de Planeación y Gestión le permite a la entidad mejorar su gestión y resolver las necesidades de los ciudadanos con integridad y calidad, mediante:

1. El fortalecimiento del liderazgo y el talento humano.
2. La agilización, simplificación y flexibilización de los procesos para cumplir su objetivo institucional.
3. El desarrollo de la cultura organizacional con fundamento en la información y gestión del conocimiento, que contribuya a la toma de decisiones.
4. El seguimiento, control y evaluación de resultados, que contribuya a la mejora continua.
5. La facilitación y promoción de la efectiva participación ciudadana y la rendición de cuentas en la planeación, gestión y evaluación.
6. La coordinación con las demás entidades públicas y otras partes interesadas.

Artículo 9: Ámbito de Aplicación y regulación: La presente resolución será aplicable a todos los procesos y dependencias de la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios Girón S.A.S. E.S.P., y su implementación se realizará por medio de los documentos que integra las directrices del MIPG, y demás instrumentos que se estimen pertinentes.

Artículo 10: Sistema de Gestión: Es el conjunto de políticas, normas, recursos e información, de la entidad, cuyo objeto es dirigir la gestión al mejor



desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de necesidades y derechos de los ciudadanos, en un marco de legalidad e integridad.

Artículo 11: Responsables del Sistema de Gestión: La responsabilidad de la implementación, desarrollo, control y mejora del Sistema de Gestión, en la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios Girón S.A.S E.S.P., se encuentra a cargo de los servidores públicos así:

1. El(La) Gerente General, Directores Administrativos, Director Operativo y Jefes de Oficinas, responsables de asegurar la implementación del Sistema de Gestión, garantizando su conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad.
2. Los Directores Administrativos, Director Operativo y Jefes de oficina, asesores de gerencia, son responsables de implementar el Sistema de Gestión, en las áreas a su cargo, así como de garantizar su funcionamiento y mejoramiento.
3. Los demás empleados públicos o trabajadores oficiales si los hubiere y los terceros vinculados con ella, son responsables de aplicar lo establecido en el Sistema de Gestión, en desarrollo de las funciones y/o actividades establecidas en los procesos y procedimientos.

SISTEMA INSTITUCIONAL DE CONTROL INTERNO

Artículo 12: Definición: El Sistema de Control Interno permite prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas. Es el conjunto de elementos organizacionales (Planeación, Control de Gestión, Organización, Evaluación de Personal, Normas y Procedimientos, Sistemas de Información y Comunicación) interrelacionados e interdependientes, que buscan sinergia y alcanzar los objetivos y políticas institucionales de manera armónica.

En otras palabras, es un proceso multidireccional, en el cual cada componente influye sobre los demás y todos conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

Artículo 13: Instrumentos para la actividad de auditoría Interna: De conformidad con lo previsto en el artículo 16 del Decreto 648 de 2017, los instrumentos para la actividad de la auditoría interna, que hacen parte del Sistema Institucional de Control Interno de la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios Girón S.A.S. E.S.P. son:

- a) **Código de Ética del Auditor:** Es una serie de principios significativos para la profesión y el ejercicio de la Auditoría interna, y de reglas de conducta que describen el comportamiento que se espera de los auditores internos.
- b) **Carta de representación:** Es el documento debidamente suscrito por los líderes de los procesos de la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios



Girón S.A.S. E.S.P., en el que se establece la veracidad, calidad y oportunidad de la información que debe suministrarse a los servidores públicos responsables de realizar las diferentes visitas de auditoría de la Oficina de Control Interno.

- c) **Estatuto de Auditoría:** Es un documento formal que define el propósito, autoridad y responsabilidad de la actividad de auditoría interna en la entidad. El Estatuto establece la posición de la actividad de auditoría interna, autoriza el acceso a los registros, al personal y a los bienes pertinentes para la ejecución de los trabajos, y define el ámbito de actuación de las actividades de auditoría interna.
- d) **Plan de Auditorías:** Documento que establece el enfoque general y los énfasis estratégicos de la actividad de auditoría interna de la entidad y contiene las actividades que debe ejecutar la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces durante la vigencia.

Parágrafo: Las propuestas de elaboración o modificación de los instrumentos para la actividad de auditoría interna, relacionados en el presente artículo, serán presentadas para su aprobación al comité institucional de coordinación de Control Interno, por el jefe de la oficina de control interno o quien haga sus veces, salvo el plan anual de auditorías, los demás instrumentos se actualizarán, cuando la oficina de control interno o el Comité institucional de Coordinación de Control Interno, lo considere conveniente.

Artículo 14: Responsables del Sistema Institucional de Control Interno: La responsabilidad de la implementación, desarrollo y ejecución de las actividades relacionadas con el control interno y propuestas de mejora que hacen parte del sistema institucional de control interno en la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios Girón S.A.S. E.S.P., recae en la oficina de control interno o quien haga sus veces, área responsable de realizar la evaluación independiente sobre la eficacia de la gestión y desempeño institucional, la gestión de riesgos y los controles de los procesos.

Artículo 15: Evaluador del Sistema de Control Interno: La oficina de control interno o quien haga sus veces, será responsable de evaluar el estado del diseño, implementación, funcionamiento y mejoramiento del Sistema Institucional de Control Interno de la Empresa y proponer las recomendaciones para su optimización.

Artículo 16: Articulación del sistema de gestión con el sistema de control interno: El sistema de control interno previsto en la ley 87 de 1993 y en la Ley 489 de 1998, se articulará al Sistema de Gestión en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, a través de los mecanismos de control y verificación que permiten el cumplimiento de los objetivos y el logro de resultados de la entidad.



La actualización del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI, se efectuará a través del Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el cual será de obligatorio cumplimiento.

El jefe de la oficina de control interno o quien haga sus veces, de la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios Girón S.A.S. E.S.P., realizará la medición de la efectividad de dicho modelo, de acuerdo a la metodología, la periodicidad y demás condiciones necesarias, establecidas por la Función Pública y recogerá la información a través de las herramientas que se dispongan para ello.

Artículo 17. Modificación de la presente Resolución: Este reglamento podrá ser reformado mediante resolución del Representante Legal de la Entidad a iniciativa de cualquiera de sus integrantes, y aprobada en un debate.

Artículo 18. Vigencia. El presente reglamento rige a partir de la fecha de su aprobación.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Girón, a los 31 días del mes de enero de 2022.

Se anexa a la presente Resolución, Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP



FLUVIA SANTAMARÍA ACOSTA
Gerente General Girón S.A.S. E.S.P.

Proyecto: Luis Alfonso Jaimes Caballero – Asesor de Control interno.

Manual Operativo. Diseño, implementación y fortalecimiento de las Dimensiones Operativas
Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 2



FULVIA SANTAMARIA ACOSTA
Gerente General Girón S.A.S. E.S.P.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 2

Manual Operativo. Diseño, implementación y fortalecimiento de las Dimensiones Operativas
Documento Revisado. Documento para Validación. Su contenido no puede ser difundido sin
autorización de Función Pública











ARCHIVO
GENERAL
DE LA NACIÓN
COLOMBIA

Dirección de Gestión y Desempeño Institucional – Departamento Administrativo de la Función Pública
07 de abril de 2017

Contenido

Presentación	5
I. Generalidades del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 2	5
<i>Qué es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión en su segunda versión MIPGv2</i>	6
<i>Cuáles son los objetivos del MIPGv2</i>	6
<i>Cuáles son los principios del Modelo</i>	7
<i>Para qué será útil el MIPGv2</i>	8
<i>Cómo se implementa el Modelo en las entidades pública</i>	9
<i>Cuáles son las etapas de transición hacia este nuevo Modelo</i>	13
<i>En qué entidades se debe implementar el Modelo</i>	14
<i>Cómo será la asistencia y asesoría técnica de la Función Pública y los líderes de política</i>	15
II. Lineamientos para el diseño, desarrollo y fortalecimiento de las dimensiones operativas	16
1. Direcciónamiento estratégico y planeación	17
👉 Paso a paso para un ejercicio adecuado de direccionamiento estratégico y la planeación	17
📖 Referencias bibliográficas y normativas para esta Sección	28
2. Gestión para el resultado, con valores.....	31
👉 Pasos para implementar un adecuado esquema operativo en las organizaciones	33
📖 Referencias bibliográficas y normativas para esta sección	46
📖 Referencias bibliográficas y normativas para esta sección	62
3. Evaluación de resultados.....	64
👉 Paso a paso para un adecuado ejercicio de seguimiento y evaluación institucional.....	64
👉 Recomendaciones concretas para la evaluación de indicadores y metas de gobierno de entidades nacionales.....	68
📖 Referencias bibliográficas y normativas para esta Sección	70
4. Gestión del talento humano.....	72
👉 Paso a paso para gestionar estratégicamente el talento humano al servicio del Estado	73
👉 Orientaciones generales para la gestión estratégica del talento humano al servicio del Estado.....	78

	 Referencias bibliográficas y normativas para esta Sección	93
5.	<i>Control interno</i>	98
	 Paso a paso para diseñar un adecuado y efectivo sistema de control interno institucional	100
	 Referencias bibliográficas y normativas para esta Sección	119
6.	<i>Gestión de la información y la comunicación</i>	120
	 Paso a paso para una adecuada gestión de la información y la comunicación	120
	 Indicaciones generales para la implementación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información	122
	 Indicaciones generales para la gestión documental	123
7.	<i>Gestión del Conocimiento</i>	127
	 Recomendaciones generales para implementar Sistemas de Gestión del Conocimiento en las organizaciones públicas	138
	 Referencias bibliográficas y normativas	138
III.	<i>Glosario para el MIPGv2</i>	142

Presentación

Integrar los modelos de gestión con el Sistema de Control Interno nace como una iniciativa del Gobierno Nacional para recoger las mejores prácticas, las lecciones aprendidas, los resultados alcanzados y las posibilidades de mejora del actual Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Dicho modelo materializa el Sistema de Desarrollo Administrativo, contempla al Sistema de Calidad como un componente de la política de eficiencia administrativa y al Modelo Estándar de Control Interno (MECI), como una de sus herramientas de evaluación.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión tuvo como objetivo “simplificar y racionalizar la labor de las entidades en la generación y presentación de planes, reportes e informes y para armonizar y articular las diferentes estrategias, políticas y planes orientados al cumplimiento de la misión y prioridades de Gobierno, proporcionando lineamientos para su implementación e inclusión en el ejercicio de la planeación sectorial e institucional, tanto cuatrienal como anual”.

A pesar de sus bondades, a partir de este año, las organizaciones públicas iniciarán su tránsito hacia una segunda versión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, tomando como punto de partida los avances y las oportunidades de mejora pendientes de la implementación de la anterior versión. Este tránsito, que se espera sea progresivo y permanente, requiere del compromiso y apoyo de todos los servidores públicos, en especial de aquellos en quienes recae la responsabilidad de dirigir y orientar las organizaciones.

En su segunda versión, el Modelo busca superar la orientación de su antecesor con respecto a la medición del nivel de implementación de las políticas de desarrollo administrativo, privilegiando el avance de la gestión de las entidades y su relación efectiva con los resultados que estas generan y el nivel de satisfacción de los ciudadanos.

Adicionalmente, se enmarca en los conceptos de valor público y de gestión por resultados. Ello permitirá orientar la planeación, el control, la evaluación y el mejoramiento del desempeño de las entidades, bajo criterios de calidad, cumpliendo su propósito fundamental y buscando la satisfacción de los ciudadanos.

El nuevo Modelo articulará algunos de los actuales sistemas, métodos e instrumentos que orientan las prácticas o procesos de la gestión, y aspira a consolidarse como la herramienta del Gobierno Nacional para verificar que las organizaciones estén bien gestionadas, asignen responsablemente sus recursos y rindan cuentas por su trabajo.

Este documento brinda los lineamientos generales para la implementación de las dimensiones operativas del Modelo en cada organización. Para ello, se estructura en tres partes: en la primera se sintetizan las generalidades del MIPGv2; en la segunda se describen los lineamientos para el diseño, desarrollo o fortalecimiento de cada una de las dimensiones; y en la tercera se presenta el glosario orientador del Modelo.

1. Generalidades del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 2

Qué es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión en su segunda versión MIPGv2

*Es un **marco de referencia** que permite dirigir y evaluar la **gestión institucional** de las organizaciones públicas en términos de **calidad e integridad del servicio (valores)**, con el fin de que entreguen **resultados** que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los **grupos de valor** (generación de **valor público**).*

Esto significa que:

- ✓ Es un **marco de referencia** porque contempla un conjunto de conceptos, elementos y criterios que permiten utilizar una situación particular como ejemplo para enfrentar y resolver problemas similares.
- ✓ Se enfoca en la **gestión**, entendida como la acción y efecto de administrar, organizar y poner en funcionamiento una empresa, actividad económica u organismo.
- ✓ Esta **gestión** debe estar enmarcada en la **calidad** e **integridad**, porque busca su mejoramiento permanentemente para satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad, transparencia y eficiencia en el uso de los recursos público
- ✓ El fin de todo lo anterior, es la generación de **resultados**, es decir, bienes y servicios que produce la entidad y sus efectos en el mejoramiento del bienestar de sus **grupos de valor** (ciudadanos destinatarios y usuarios de los mismos).
- ✓ Cuando las entidades entregan resultados que, de verdad, dan respuesta y satisfacen las necesidades y demandas de los ciudadanos se genera lo que se conoce como **valor público**.

Cuáles son los objetivos del MIPGv2

El objetivo principal es:

***Dinamizar la gestión** de las organizaciones públicas para generar **bienes y servicios** que resuelvan **efectivamente** las **necesidades de la ciudadanía**, en el marco de la **integralidad** y la **legalidad** y la promoción de acciones que contribuyan a **lucha contra la corrupción**.*

Los objetivos específicos, son:

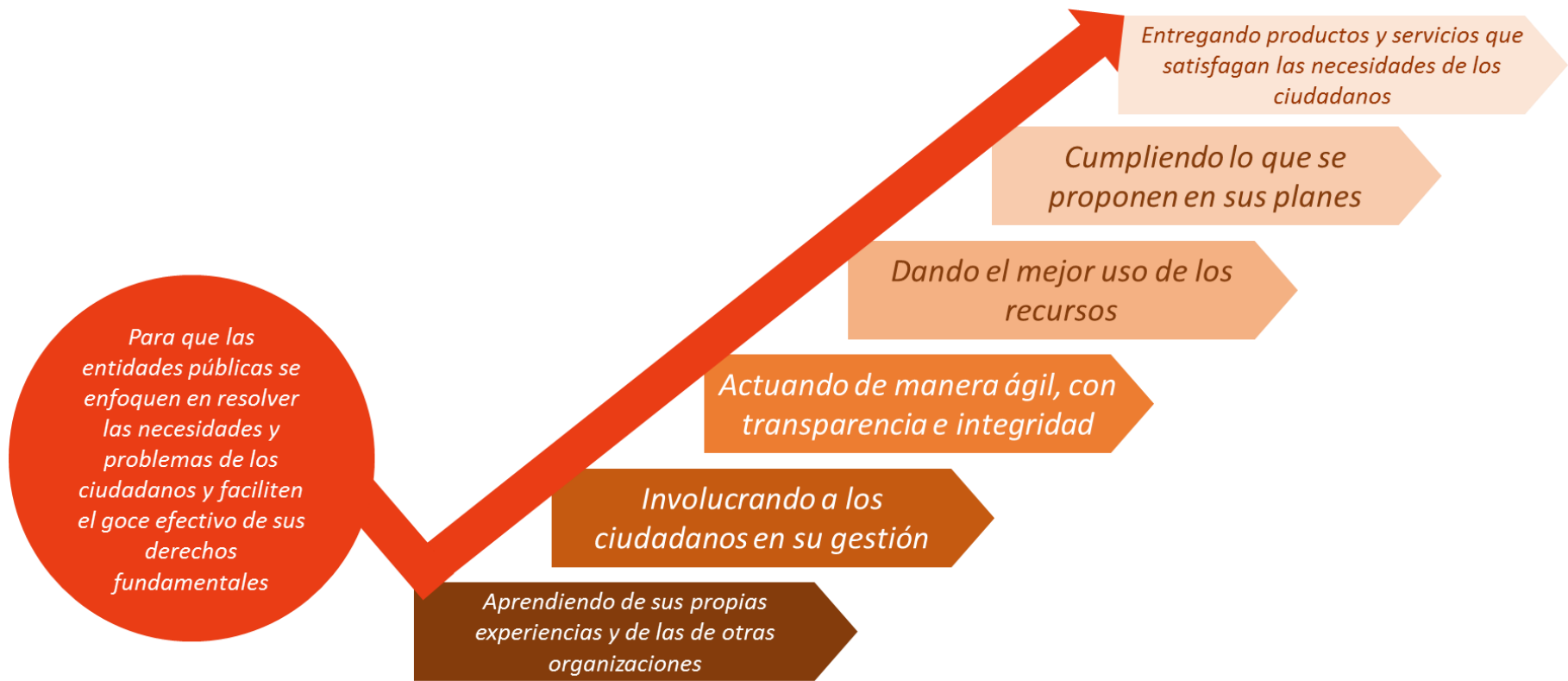
- ✓ Fortalecer el **liderazgo** y el **talento humano** como **motor** de la generación de resultados de las entidades públicas.
- ✓ Desarrollar una **cultura** organizacional fundamentada en el **control**, el **seguimiento**, la **evaluación**, la **gestión del conocimiento**, el **mejoramiento continuo**, la **calidad** y los principios de **integridad** y **legalidad**.

- ✓ Agilizar, simplificar y flexibilizar la **operación** de las entidades para la **generación de bienes y servicios** que resuelvan **efectivamente** las necesidades de los ciudadanos.
- ✓ Facilitar y promover la **efectiva participación ciudadana** en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.
- ✓ Identificar, difundir y replicar las **mejores prácticas de gestión pública** (benchlearning).
- ✓ Promover la **coordinación** entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño.
- ✓ Proporcionar **información** para la oportuna toma de decisiones que permita mejorar la gestión y el desempeño de las entidades.

Cuáles son los principios del Modelo



Para qué será útil el MIPGv2



Cómo funciona el Modelo

Para cumplir con sus propósitos, el Modelo cuenta con una estructura integrada por tres componentes fundamentales:

Para atender los propósitos y cumplir con los principios mencionados, el Modelo en su estructura cuenta con tres componentes fundamentales: en primer lugar, la **Institucionalidad** o conjunto de instancias que trabajan coordinadamente para establecer las reglas, condiciones, políticas, metodologías y orientar al Gobierno Nacional y a las organizaciones públicas en el diseño, implementación y evaluación del Modelo.

En segundo lugar, se cuenta con un **Componente Operativo del Modelo** o conjunto de dimensiones (elementos-atributos) mínimas que debe implementar cualquier organización para desarrollar sus procesos de gestión, y que puestas en práctica articulada e integradamente, permitirán la operatividad del Modelo. En tercer lugar, se cuenta con un **Esquema de Medición del Modelo** conformado por el conjunto de instrumentos y métodos que permiten, a partir de ejercicios de autodiagnósticos elaborados por las propias organizaciones y de mediciones realizadas por Función Pública y los líderes de política, valorar la gestión y desempeño de las mismas. Gráficamente la Estructura se representa de la siguiente manera:

Cómo se implementa el Modelo en las entidades pública

El componente operativo del Modelo es la base para su implementación y está conformado por varias dimensiones que, a su vez, agrupan cada una a un conjunto de prácticas o elementos o procesos de gestión, que puesto en práctica de manera articulada e intercomunicada, permite que la organización opere.

Estas dimensiones toman como referencia el tradicional ciclo de gestión PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) y, adicionalmente, incluyen elementos propios de la gestión pública como son todos los referentes a la relación entre el Estado colombiano y los ciudadanos.

El MIPGv2 contempla las siguientes dimensiones:



Conformada por el conjunto de prácticas, elementos o procesos que le permiten a una organización definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a satisfacer las necesidades de los ciudadanos a quienes dirige sus productos y servicios (sus grupos de valor).



Gestión para el resultado

Conformada por el conjunto de prácticas, elementos o procesos que le permite a la organización ejecutar las actividades planeadas y lograr los resultados y metas propuestas, además de materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional.

En esta dimensión también se concretan acciones para una adecuada y mejor interlocución con los ciudadanos, con transparencia y facilitando el acceso a la información pública, los trámites que realizan los ciudadanos, el servicio y atención que merecen y su participación en la gestión pública.



Evaluación de resultados

Conformada por el conjunto de prácticas, elementos o procesos que le permiten a una organización conocer los avances y resultados previstos en su marco estratégico y en el proceso de planeación institucional, así como introducir mejoras en la gestión. El seguimiento permanente al avance y al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en los planes institucionales y su evaluación, permite determinar si se logró efectivamente lo planeado, en el tiempo previsto, con los recursos suficientes y los efectos deseados por la organización en la sociedad.



Talento Humano

Conformado por el conjunto de prácticas, elementos o procesos que le permite a una organización orientar y determinar el quehacer de las personas que la conforman. De la misma forma, permite valorar su aporte al cumplimiento de la estrategia institucional, lograr los resultados y metas, gestionar una adecuada calidad de vida laboral, desarrollar las competencias y habilidades requeridas y gestionar su desempeño. Todo ello, en el marco de la integridad y los valores del sector público.



Control interno

Conformada por el conjunto de prácticas, elementos o procesos que le permiten a una organización establecer acciones, políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, verificación y evaluación, en procura de su mejoramiento continuo.



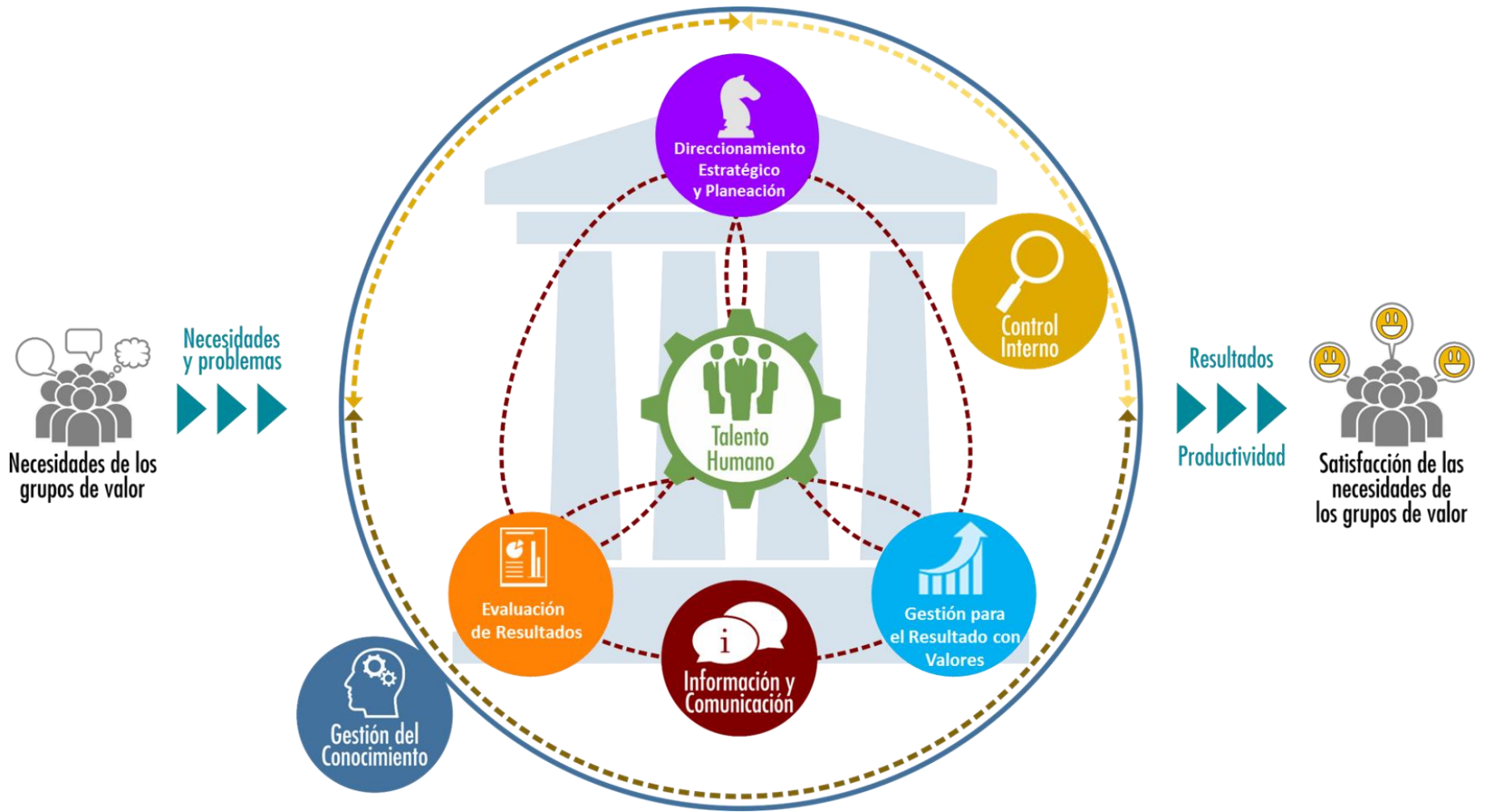
Información y comunicación

Conformada por el conjunto de prácticas, elementos o procesos que le permite a una organización identificar, transmitir y difundir la información que se gestiona tanto en su interior como la que le permite relacionarse con los ciudadanos a quienes dirige sus bienes y servicios o tienen algún interés en su gestión y en sus resultados. Esta dimensión tiene un enfoque transversal en el Modelo.



Conformada por el conjunto de prácticas, elementos o procesos que le permite a una organización institucionalizar prácticas sistemáticas para generar, crear, capturar, compartir y aplicar conocimiento en todos los momentos del ciclo de gestión. La Gestión del Conocimiento, como dimensión articuladora del Modelo, implica identificar y compilar el conocimiento que adquieren las personas (talento humano) para utilizarlo y aprovecharlo de la mejor manera en todos los procesos de gestión y en el relacionamiento que tiene la organización con los ciudadanos y, de esta manera, aprender no solo de las buenas prácticas, sino de aquellas experiencias que no han sido afortunadas, a fin de capitalizarlas a favor de la propia gestión organizacional.

*El diseño, implementación y fortalecimiento **de manera lógica y articulada de las prácticas**, instrumentos o elementos de cada dimensión, acorde con los lineamientos normativos y técnicos, son la base para la implementación del Modelo y su posterior evaluación.*



Cuáles son las etapas de transición hacia este nuevo Modelo

Para la implementación del Modelo, las organizaciones públicas van a transitar desde los anteriores sistemas de desarrollo administrativo y de gestión de la calidad y desde el Modelo Estándar de Control Interno hacia el Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 2, tomando como punto de partida los avances logrados y los retos pendientes de las experiencias anteriores. Este tránsito será paulatino pero constante, apoyado por el Departamento Administrativo de la Función Pública y las entidades líderes de política, y atendiendo las siguientes etapas:

1

Etapa preparatoria

Esta etapa consiste en dar un cierre formal a la versión primera del MIPG realizando su última evaluación, a través de la aplicación de la versión actual del [Formulario Único de Reporte y Avance en la Gestión \(FURAG\)](#) en febrero de 2017, en la cual se generarán los mismos indicadores evaluados en la vigencia anterior, con el fin de que las entidades puedan medir la efectividad de las acciones de mejoramiento que implementaron durante el año 2016.

Así mismo, el estado del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) vigencia 2016 se evaluará con el instrumento y la metodología que se ha venido aplicando.

Esta evaluación se acompañará de una actividad preparatoria a través de la aplicación de un segundo cuestionario denominado [FURAG Preparatorio](#), que tendrá como propósito sensibilizar a las entidades en el nuevo esquema de medición que implica la versión 2 del MIPG, y la cual no hará parte de la calificación de los resultados de 2016.

El producto concreto de esta etapa será un informe de evaluación definitiva del MIPG en su primera versión y del estado del MECI en la vigencia 2016.

2

Etapa diagnóstica

En agosto de 2017 se aplicará de manera formal el FURAG 2 que constituye el instrumento formal de evaluación de la segunda versión del Modelo. Con este instrumento se identificará el estado del MIPGv2 en cada una de las entidades. Como se mencionó anteriormente, dado que varios de los lineamientos, políticas, estrategias y herramientas de la segunda versión del Modelo se vienen trabajando desde el Sistema de Desarrollo Administrativo, el Sistema de Gestión de la Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno, los avances que las organizaciones pueden demostrar en materia de gestión y desempeño, son insumos para la transición hacia la segunda versión del Modelo.

El producto concreto de esta etapa será un informe cuyos resultados constituirán la Línea Base para iniciar el proceso de implementación del Modelo.

3

Adecuación y ajuste institucional

A partir del último trimestre del 2017, y tomando como referencia el diagnóstico establecido en la Etapa 2, cada organización realizará las adecuaciones y ajustes correspondientes para implementar la segunda versión del Modelo: diseño, desarrollo o fortalecimiento de las dimensiones operativas.

El FURAG 2 consolidará en un solo instrumento la evaluación de todas las dimensiones del Modelo, incluida la correspondiente a control interno.

El producto concreto será la documentación de las adecuaciones y ajustes requeridos por cada organización para hacer tránsito hacia el Modelo en su versión dos, a manera de plan de implementación del Modelo o de fortalecimiento institucional o del esquema que cada organización considere más pertinente.

4

Consolidación del modelo

Para la consolidación del MIPGv2, como el Modelo de Gestión y Desempeño en el ámbito público colombiano, es clave que las organizaciones pongan en marcha sus adecuaciones o ajustes, y el Departamento Administrativo de la Función Pública, en coordinación con el Comité Técnico, acompañarán, monitorearán y evaluarán los avances en la implementación del Modelo en el conjunto de organizaciones públicas.

El producto de esta etapa se verá reflejado en los informes periódicos elaborados por la Función Pública y el Comité Técnico, sobre el estado de la gestión, del desempeño y del control interno de las organizaciones públicas, y sobre los cuales el Consejo de Ministros -en sesión especial- tomará las decisiones a que haya lugar.

En qué entidades se debe implementar el Modelo

El MIPGv2 aplicará a todos los organismos y entidades de las ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles, así como a la organización electoral, a los organismos de control, a las entidades y organismos estatales sujetos a régimen especial, en los términos del artículo 40 de la Ley 489 de 1998.

Las políticas de gestión y desempeño institucional se implementarán de acuerdo con el ámbito de aplicación que defina la norma particular que las regula.

Para las entidades descentralizadas de la Rama Ejecutiva, el Modelo aplicará para aquellas en las que el Estado posea el 90% o más de capital social.

Los lineamientos, políticas, estrategias y herramientas que orientan a las entidades en materia de gestión y desempeño institucional deberán ser implementados acorde con el ámbito de aplicación que defina la norma particular que los regula.

Cómo será la asistencia y asesoría técnica de la Función Pública y los líderes de política

La asistencia y asesoría técnica por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública y las entidades líderes será un proceso permanente, dirigido a todas las organizaciones públicas.

La Función Pública, como rector del Modelo, prestará la asistencia técnica y asesoría en la implementación y evaluación del MIPGv2 de manera integral; particularmente en aquellos temas que están en el ámbito de su competencia, tales como 1) empleo público, 2) desarrollo organizacional, 3) participación ciudadana, 4) racionalización de trámites y rendición de cuentas, 5) gestión y desempeño institucional (Control Interno y Gestión de la Calidad) y 6) temas jurídicos propios del sector público, entre otros.

Las entidades líderes de política son todas aquellas que pertenecen a la Rama Ejecutiva del Orden Nacional y que por su misión tienen a su cargo responsabilidades y funciones transversales en materia de gestión y desempeño institucional. Estas entidades acompañarán, asesorarán y brindarán la asistencia técnica en el marco de sus competencias y responsabilidades, sobre todos los procesos o sistemas de gestión a su cargo.

Para ello, y en el ejercicio de la colaboración armónica y la coordinación que debe haber entre los distintos organismos y entidades públicas, de manera articulada en el marco del Modelo fijarán las políticas, diseñarán las herramientas para su implementación y desarrollarán planes y proyectos concretos para cada una:

- Departamento Administrativo de la Función Pública
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- Departamento Nacional de Planeación
- Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República
- Archivo General de la Nación
- Agencia Nacional de Contratación
- Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado
- Contaduría General de la Nación

II. Lineamientos para el diseño, desarrollo y fortalecimiento de las dimensiones operativas

El componente operativo del Modelo es la base para su implementación en cada organización, a partir del diseño, implementación o fortalecimiento y posterior evaluación de cada uno de las dimensiones operativas. Estas dimensiones operativas, a su vez, contemplan las políticas que rigen actualmente los procesos transversales de gestión y desempeño institucional, siendo los más relevantes:

- Direccionamiento estratégico y planeación
- Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
- Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.
- Gestión del talento humano
- Servicio al ciudadano
- Participación ciudadana
- Racionalización de trámites
- Defensa jurídica
- Gestión documental
- Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
- Gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones
- Control interno
- Gestión del conocimiento

A continuación, se presentan las orientaciones básicas para ello:



Primero, se enuncia un paso a paso y algunas recomendaciones identificados a partir de un ejercicio de *benchmarking* con modelos implementados en otros países, de la revisión bibliográfica especializada y, sobre todo, de las lecciones aprendidas de la implementación de la versión anterior del MIPG y del Modelo Estándar de Control Interno.



Segundo, se señalan los instrumentos diseñados por las entidades líderes de política que facilitan, apoyan, orientan o instruyen técnica y normativamente los principales aspectos de cada dimensión.



Tercero, se presenta una breve bibliografía de apoyo y complemento para profundizar en los temas que se manejan en cada dimensión.

1. *Direccionamiento estratégico y planeación*



Esta dimensión agrupa un conjunto de prácticas, elementos e instrumentos que tienen como propósito permitirle a la organización definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a satisfacer las necesidades de los ciudadanos a quienes dirige sus productos y servicios, y fortalecer la confianza y legitimidad de la organización. En torno a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, una organización debe focalizar todos sus procesos de gestión y el uso de sus recursos, de manera que sus resultados siempre estén orientados a atender este propósito fundamental.

Por ello, la organización debe tener claro: 1) qué debe o tiene que hacer (propósito fundamental), 2) para quién lo debe hacer (grupos de valor), y 3) para qué lo debe hacer (qué necesidades o problemas sociales debe resolver y atender), asociando con claridad este propósito a los derechos humanos que debe garantizar en cumplimiento de su objeto social. Así mismo, debe identificar las prioridades fijadas en los planes de desarrollo (nacionales o territoriales), el presupuesto general aprobado y, en general, el marco normativo que rige su actuación.

Tomando como punto de partida lo anterior, la organización determina su Meta Estratégica de Gran Alcance (MEGA) organizacional, con la cual aspira a resolver dichas necesidades o problemas en un periodo determinado. Teniendo clara la aspiración se identifican los resultados: productos y servicios concretos a prestar y los efectos positivos que estos generarán, y con los cuales se espera de manera tangible lograr su MEGA. Este proceso de decisión debe realizarse en forma participativa, involucrando a los grupos de interés en el diagnóstico y planeación organizacional.

Es importante que la organización realice un diagnóstico de las capacidades con las que cuenta para desarrollar su gestión y lograr un desempeño acorde con los resultados que se propuso conseguir. Este diagnóstico le permitirá a la organización tener un panorama claro de lo que tiene y lo que le falta para lograr sus resultados.

Así, la organización cuenta con todos los insumos necesarios para adelantar procesos rigurosos de planeación y presupuesto de manera articulada, sus grandes desafíos (MEGA, objetivos, resultados, metas e hitos), los mejores cursos de acción para lograrlos (estrategias, actividades, responsables, plazos y puntos de control), los recursos que requiere (independiente de las fuentes de ingresos), las alianzas y arreglos institucionales necesarios, la forma en que se organizará y operará, el talento requerido y los indicadores a través de los cuales llevará a cabo su seguimiento, control y evaluación.

Por lo general, estas decisiones se documentan en los planes, proyectos o programas y requieren del liderazgo y compromiso de los directivos y gerentes para su efectiva implementación. El reto está en ejecutar esa MEGA y alcanzar los resultados esperados, en medio de los requerimientos del día a día de una organización.



Paso a paso para un ejercicio adecuado de direccionamiento estratégico y la planeación

En el direccionamiento estratégico y la planeación de una organización, es fundamental contar con el compromiso y liderazgo del equipo directivo. Este liderazgo debe garantizar que estos ejercicios se aborden de una manera sistemática, de manera que permitan guiar a la organización hacia el logro de sus objetivos y metas, se asegure el cumplimiento de condiciones mínimas y se cuente con los recursos y medios necesarios para tal fin.

Por lo anterior, a continuación se enuncian de manera indicativa y no taxativa, actividades que una organización debe adelantar -como mínimo- para realizar un adecuado y exitoso ejercicio de direccionamiento estratégico y planeación:

1. Reflexionar sobre el propósito fundamental de la organización.

Como antecedente a cualquier proceso de direccionamiento y planeación, es importante que se promuevan procesos de reflexión sobre la razón de ser de la entidad, el objeto para el que fue creada, los derechos humanos que atiende y los problemas y necesidades sociales que está llamada a resolver. Es decir, sobre cuál es el valor público que deben generar.

Esto le permite a la entidad tener claro qué debe o tiene que hacer y para qué lo debe hacer y, a partir de ello, focalizar sus procesos de gestión y recursos. Esto se debe hacer con el liderazgo del equipo directivo. Para ello, es útil que la organización:

- Revise la normativa que le es propia, desde su acto de creación hasta las normas más recientes en las que se le asignan competencias y funciones, con el fin de identificar por qué existe la organización y verificar que toda su actuación esté efectivamente encaminada hacia su cumplimiento, de manera que su estructura, información, recursos, procesos, actividades, planes, programas y proyectos, sean coherentes con los objetivos para los cuales fue concebida..
- Identifique si existen problemas relativos a este propósito fundamental y cómo podrían ser abordados (funciones o competencias no desarrolladas o que se están realizando y no atienden o desbordan este propósito fundamental).



Para una mejor comprensión de las organizaciones públicas en Colombia, se puede consultar el video “Estructura y organización del Estado. Aspectos generales de las organizaciones públicas” disponible en el canal de *Youtube* de la Función Pública: <https://www.youtube.com/watch?v=d4dVIK0HESk&list=PLlzfN - EsiozfrsZh1SYgF6 jVi1eRXL>.

2. Identificar y caracterizar sus grupos de valor.

Se trata de la población objetivo a quien van dirigidos los servicios y productos de la organización, ya sean personas naturales (ciudadanos o usuarios) o personas jurídicas (empresas, organizaciones, otras entidades de la administración pública). De la misma forma debe ocurrir con los grupos de interés y organizaciones sociales que por su actividad son afectados o tiene intereses de participar en la gestión de la organización. Las áreas de planeación y de servicio al ciudadano, de manera coordinada, pueden liderar este ejercicio. Para ello, es útil que la organización:

- Establezca y priorice variables que le permitan caracterizar (identificar, segmentar y reconocer) sus grupos de valor y, especialmente, sus necesidades y problemas.
- Disponga de la información necesaria para la 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).



Para identificar y caracterizar los grupos de valor, se cuenta con la “Guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados” disponible en https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20a%20Ciudadano/guia-de-caracterizacion-de-ciudadanos-usuarios-e-interesados_web.pdf

3. Identificar la Meta Estratégica de Gran Alcance (MEGA) con las que la organización aspira cumplir su propósito fundamental y los resultados con los cuales espera hacerlo.

En este punto es importante señalar que, dado que el MIPGv2 se enmarca, a su vez, en el Modelo de Gestión para Resultados, la organización pre-determina, pre-define o pre-establece los resultados y efectos que espera lograr. Por lo tanto, su planeación, gestión, control y evaluación toman como referencia dichos resultados. Para ello, es útil que la organización:

- Identifique sus problemas o necesidades con precisión, pertinencia y prioridad, a partir de la caracterización de los ciudadanos y siempre teniendo presente el propósito fundamental, mediante procesos participativos.
- Una vez identificadas las demandas y problemas de sus grupos de valor, los proyecte a 4, 10, 20 años o según se disponga por la organización.
- Estime los tiempos en los cuales 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.
- Formule la MEGA en términos de 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 la MEGA.
- Formule los resultados en términos de cantidad y calidad de los productos y servicios que va a generar. De ser posible, identifique los efectos o cambios que quiere generar en el mejoramiento de las condiciones de vida de sus grupos de valor.

Tanto la MEGA 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 que analice desempeños anteriores, lecciones aprendidas o niveles de logro de metas y objetivos, y contar con información (organizada y en lo posible sistematizada) que permita el seguimiento, evaluación y control rigurosos y oportunos, que fundamenten la toma de decisiones en materia de resultados futuros a lograr. (CLAD, 2008).

El mayor reto de la organización es enfocarse en lo crucialmente importante y lograr su ejecución.

4. Realizar un diagnóstico de las capacidades institucionales.

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

- Revise aspectos internos tales como el talento humano, procesos y procedimientos, estructura organizacional, cadena de servicio, los recursos disponibles, la cultura organizacional, entre otros.
- Identifique sus capacidades en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones, en la medida en que éstas son un eje transversal en la gestión institucional, es decir, apalancan el desarrollo de todos los procesos de la entidad, el manejo de su información y la prestación de trámites y servicios a sus usuarios.
- Revise aspectos externos a la organización, 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.



Existen diversas metodologías y herramientas para realizar análisis de capacidad institucional, dentro de las más conocidas está la Matriz DOFA o FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) o el Modelo de Madurez de Capacidades (CMM, por su sigla en inglés - *Capability Maturity Model*). No obstante, cada entidad puede aplicar la que mejor se adapte a su dinámica organizacional.

Para las entidades territoriales, la Función Pública ha dispuesto de una herramienta en línea que facilita este ejercicio, y la cual se puede acceder a través del enlace <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaRedise%C3%B1oInstitucionalEntidadesPublicasOrdenTerritorial/9ec50872-cd62-4893-aeadd858417567d>

5. Definir los cursos de acción y la disposición de recursos para establecer la manera en que la organización va a lograr sus resultados.

El MIPGv2 está articulado con los procedimientos e instrumentos establecidos en Colombia para realizar la planeación institucional, con las tendencias actuales de estructurar el presupuesto en torno a resultados. Por tanto, dado que el presupuesto es el instrumento operativo básico para la gestión financiera de una organización, su preparación realista y técnica garantiza correspondencia entre ingresos y gastos y el establecimiento de lo previsto en los planes de desarrollo (en función de la MEGA y del propósito fundamental).

La realización coordinada y coherente de los planes de acción y la programación presupuestal permite a las entidades ordenar sus prioridades y programas, para hacer más eficiente el logro de sus resultados y optimizar el proceso de generación de valor público. Para ello, es útil que la organización:

- Cuenten con un líder o área responsable encargada de liderar el proceso de planeación.
- Concrete el ejercicio de planeación en un documento, idealmente integrado por dos partes: una conceptual, en la que se define la identidad de la organización y la orientación estratégica que quiera hacerse de esta; y una parte operativa en la que se concrete o definan de forma precisa y operativa los objetivos, las metas y resultados a lograr, las trayectorias de implantación o rutas de acción a seguir para su cumplimiento, cronogramas, responsables, indicadores para monitorear y evaluar su cumplimiento y los riesgos que pueden afectar tal cumplimiento y los controles para su mitigación.
- Utilice la información generada en el análisis de capacidad institucional, informes de gestión y desempeño y cumplimiento de planes en vigencias anteriores, información arrojada por 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 organización.
- Garantice que las metas formuladas en el plan estén ajustadas a la capacidad real de la organización, 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 o a través de gestión de recursos de cooperación internacional.
- Garantice la articulación y coherencia entre la planeación y el presupuesto. Es decir, que se cuente con el financiamiento del 100% de las estrategias, programas o proyectos (independientemente de la fuente de los recursos).
- En la medida de lo posible, es importante que se realicen ejercicio de planeación del talento humano, identificando las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal, los perfiles de los empleos y su ubicación estratégica, acorde con las prioridades de la organización.

- Involucre a la ciudadanía y grupos de interés en el diagnóstico y formulación de los planes, programas o proyectos de la organización que sean de interés ciudadano.
- Diseñe los mecanismos que promuevan la participación ciudadana en el proceso de planeación institucional y haga explícita la forma como se facilitará y promoverá la participación de las personas en los asuntos de su competencia. Tenga en cuenta que, para el desarrollo de estrategias de participación, el uso de TIC es fundamental para masificar y hacer más efectivo este proceso.
- Establezca políticas internas claras, concisas y articuladas para operar las distintas dimensiones del Modelo, entendiendo por política interna un lineamiento que define e imparte la alta dirección con el fin de orientar la ejecución de las actividades frente a un tema en particular y su articulación en el modelo con otros aspectos. Usualmente, las entidades cuentan con políticas frente a la seguridad y salud en el trabajo, la contratación o adquisición, la gestión y seguridad de la información, la gestión documental, la gestión ambiental, la perspectiva de la calidad dentro de los procesos, entre otros temas.
- Publique el documento de manera accesible, en un lugar físico visible para la organización o en un lugar visible del sitio web institucional y difúndalo con todos sus grupos de valor y la ciudadanía en general.



Existen diversas metodologías y herramientas para realizar los ejercicios de planeación institucional; cada entidad puede implementar la que mejor se adapte a su dinámica organizacional y el marco legal vigente.

6. Formular los indicadores que permitirán, a futuro, verificar el cumplimiento de objetivos y metas así como el alcance de los resultados propuestos e introducir ajustes a metas o trayectorias de implementación (evaluación del desempeño institucional).

Para una adecuada evaluación o seguimiento a lo previsto en la planeación institucional es necesario contar con una batería de indicadores que permitan conocer el estado real de la ejecución de las actividades, el logro de la MEGA, de los resultados y sus efectos en la ciudadanía.

Los indicadores se definen desde el proceso de planeación y para su construcción es útil que la organización:

- Tenga claro sus objetivos, planes, programas y proyectos para identificar los aspectos prioritarios a ser susceptibles de medición.
- Determine puntos o factores críticos de éxito, es decir aquellas acciones o actividades de cuyo desarrollo depende la consecución de los objetivos.
- Establezca qué medir y qué información quiere obtener de esa medición, para saber qué tipo de indicador necesita. Y establecer la frecuencia adecuada para la medición de los indicadores, para

que pueda tomar decisiones en los momentos justos. Esta medición debe ser objetiva con el fin de saber el estado real de lo que se mide y tomar los correctivos necesarios.

- Defina los indicadores a utilizar y el método de construcción que más se adapte a su propia dinámica y cultura organizacional. De acuerdo con el manual “Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público” (CEPAL, 2011: 59) se pueden diferenciar varios tipos de indicadores como:
 - Indicadores que entregan información de los resultados desde punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos abarcando los indicadores de: Insumos (Inputs), Procesos o actividades, Productos (*outputs*) y Resultados finales (*outcomes*).
 - Indicadores desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía.



Existen diversas metodologías y herramientas para la definición, diseño y aplicación de los indicadores. Como guía práctica se encuentra el documento “Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión” elaborada por la Función Pública y disponible en https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaConstruccionyAnalisisIndicadoresGestionV3_Noviembre2015/dd2a4557-5ca1-48e3-aa49-3e688aeabfb2

7. Establecer la política de administración del riesgo.

Se trata de los lineamientos precisos que debe emitir la alta dirección para el tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos, punto fundamental del sistema de control interno, que se tratará más adelante.



Para ello, se recomienda utilizar la Guía para la Administración del Riesgo, elaborada por la Función Pública y disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Gu%C3%ADa+de+Riesgos+y+Caja+de+Herramientas.rar/a125ddf9-8a7b-4615-860c-2c63c38ad74a>

Adicionalmente, establecer estrategias para la gestión de los riesgos de seguridad digital, siguiendo los lineamientos que el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones entregará, complementando el modelo existente en función pública, para los riesgos tipificados como de seguridad digital, brindando una orientación más profunda y específica para gestionar este tipo de riesgos.

8. Lineamientos para la implementación del Mapa de Riesgos de Corrupción.

Es necesario tener en cuenta:

- Consolidación: la oficina de planeación, o quien haga sus veces, le corresponde liderar el proceso de construcción del Mapa de Riesgos de Corrupción y también la encargada de consolidarlo.

- Publicación: se debe publicar en la página web de la entidad o en un medio de fácil acceso al ciudadano, a más tardar el 31 de enero de cada año.
- Socialización: los servidores públicos y contratistas de la entidad deben conocer su contenido antes de la publicación. Para lograr este propósito, la Oficina de Planeación deberá diseñar y poner en marcha las actividades o mecanismos necesarios para que los funcionarios y contratistas conozcan, debatan y formulen sus apreciaciones y propuestas sobre el proyecto del Mapa de Riesgos de Corrupción.
- Así mismo, dicha Oficina adelantará las acciones para que la ciudadanía y los interesados externos conozcan y manifiesten sus consideraciones y sugerencias sobre el proyecto del Mapa de Riesgos de Corrupción.
- El seguimiento lo adelanta la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces y debe realizarse con corte a las siguientes fechas: 30 de abril, 31 de agosto y 31 de diciembre de cada año. El informe se publicará dentro de los diez (10) primeros días hábiles de los meses de: mayo, septiembre y enero.
- Para la identificación del riesgo de corrupción, tenga en cuenta la definición adoptada por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, en el sentido de entender por corrupción la posibilidad de que por acción u omisión se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.
- Para determinar las causas, utilice diferentes fuentes de información, como los registros históricos o informes de años anteriores y en general toda la memoria institucional. Se recomienda el análisis de hechos de corrupción -si los hay- presentados en los últimos años en la entidad, las quejas, denuncias e investigaciones adelantadas; así como los actos de corrupción presentados en entidades similares.



Los lineamientos para la construcción del Mapa de Riesgos de Corrupción se encuentran desarrollados en el documento: “Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción” elaborado por el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República y disponibles en

<http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/guia-gestion-riesgo-anticorrupcion.pdf>

9. Orientaciones concretas frente al proceso de planeación en Colombia:

- En el Orden Nacional cada entidad elabora su plan indicativo cuatrienal a partir de las directrices del Plan Nacional de Desarrollo, y define, entre otros aspectos, objetivos, metas cuatrienales, estrategias, programas y acciones. A partir de este plan, establece las actividades, productos e indicadores, en plazos anuales, para el cumplimiento de las metas cuatrienales.
- Anualmente, revisa su plan institucional (si es entidad cabeza de sector, adicionalmente revisa el plan estratégico sectorial), lo actualiza en caso de ser necesario, y lo publica en la página web.

- La Ley 1757 de 2015 (conocido como Estatuto de la Participación Democrática) ordena en el artículo 2, que “...los planes de gestión de las instituciones públicas harán explícita la forma como se facilitará y promoverá la participación de las personas en los asuntos de su competencia”.
- Los indicadores y metas que define como estratégicos, se incluyen en el Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno, para su monitoreo permanente por parte de la Presidencia de la República y del Departamento Nacional de Planeación. Según lo establece la Directiva Presidencial 021 de 2011, se actualiza la información mensualmente a más tardar el día 10 de cada mes.
- Para las entidades territoriales (departamentales, distritales y municipales), el plan de desarrollo territorial (PDT) es el instrumento que orienta su gestión durante el período de gobierno (cuatro años). En el PDT se determinan los programas, proyectos y metas de desarrollo, en concordancia con los recursos públicos que se ejecutarán. Estos planes están integrados por tres partes: diagnóstico, estrategia y plan de inversiones.
- Es esencial que exista una vinculación directa entre el proceso de planeación institucional y el proceso de elaboración del presupuesto. El marco fiscal de mediano plazo y el presupuesto anual establecen los toques presupuestales para el gasto público (agregados, por sector y para cada organización), de tal manera que la planeación debe ser presupuestalmente sostenible y pueda llevarse a cabo.
- Para la programación presupuestal es indispensable que la organización examine los resultados obtenidos (información sobre desempeño) en programas, planes o proyectos anteriores, para priorizar la asignación de recursos para la siguiente vigencia fiscal (tanto de inversión como de funcionamiento). Para las entidades nacionales este ejercicio tiene alcance sectorial.
- Así mismo, es importante mantener actualizadas las propuestas de Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP) y del Plan Plurianual de Inversiones.
- Igualmente, es necesario hacer los ajustes requeridos para subsanar las diferencias entre la propuesta presupuestal inicial y el recurso financiero asignado a fin de no afectar el cumplimiento de la planeación o realizar los ajustes a que haya lugar.



En cuanto a las entidades territoriales, el Departamento Nacional de Planeación les presta asesoría en la elaboración de sus planes, y cuenta con un conjunto de metodologías, formatos y herramientas disponibles en <http://kiterritorial.co/>
La programación presupuestal de todas las entidades se realiza acorde con las instrucciones que emite el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

10. Algunas recomendaciones que desde la teoría se dan para un adecuado proceso de planeación:

- La planeación moderna es principalmente de gestión y es determinante de las metas, las cuales no se definen por fuera -o de manera ajena- de la capacidad de la organización para llevarlas a cabo. La buena planeación identifica metas de calidad, esto es, aquellas que seleccionan el

máximo valor agregado para los ciudadanos o grupos de valor y son alcanzables en el marco de la gestión organizacional.

- La planeación prevé los ajustes internos de la organización para alcanzar sus objetivos, los cuales se definen en proceso iterativo entre lo deseable o necesario y lo alcanzable o realista con los recursos actuales (económicos, humanos, tecnológicos, físicos, entre otros) y con un plan de fortalecimiento, también realista, para conseguir los objetivos planteados. Para ajustar metas a capacidades y viceversa se requiere prever cuáles recursos, combinados de qué manera y en cuánto tiempo, pueden alcanzar el resultado deseado.
- La planeación es primordialmente validada por las necesidades sentidas de los ciudadanos, su satisfacción con el servicio y sus condiciones de acceso al servicio.
- La planeación asegura la conexión entre el propósito fundamental, la MEGA y los resultados esperados, con la capacidad para llevarlos a cabo.
- La planeación precisa de ejercicios continuos de revisión del cumplimiento de lo establecido y del monitoreo de los riesgos que lo pueden afectar.

11. Indicaciones concretas para formular el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano

Este Plan contiene la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano, que debe ser implementada en las entidades del orden nacional, departamental y municipal, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011.

El Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano es un documento de tipo preventivo para el control de la gestión, integrado por una serie de componentes independientes que establece parámetros y soporte normativo propio.

La consolidación del Plan está a cargo de cargo de la Oficina de Planeación de las entidades, o quien haga sus veces, que servirá de facilitadora para todo el proceso de elaboración. Debe publicarse a más tardar el 31 de enero de cada año en la sección "transparencia y acceso a la información pública" del sitio web oficial de la entidad.

Para su elaboración, es necesario tener en cuenta:

- La apropiación del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano por parte de la Alta Dirección la entidad.
- La socialización del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, antes de su publicación, para que actores internos y externos formulen sus observaciones y propuestas.
- La promoción y divulgación del Plan. Las entidades deberán promocionarlo y divulgarlo dentro de su estrategia de rendición de cuentas.

- Se debe elaborar anualmente y publicar a más tardar el 31 de enero de cada año.
- A la Oficina de Planeación, o quien haga sus veces, le corresponde liderar su elaboración y su consolidación.
- Cada responsable del componente junto con su equipo propondrá las acciones del Plan.
- El Plan debe contener una acción integral y articulada con los otros instrumentos de la gestión o planes institucionales. No actividades y supuestos de acción separados.
- Contiene la apuesta institucional para combatir la corrupción.

El Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano está integrado por los siguientes componentes:

Gestión del Riesgo de Corrupción - Mapa de Riesgos de Corrupción y medidas para mitigar los riesgos.
 Racionalización de trámites.
 Mecanismos para mejorar la atención al ciudadano.
 Rendición de cuentas.
 Mecanismos para la transparencia y acceso a la información.

Adicionalmente, la Oficina de Control Interno realizará seguimiento tres veces al año, así:

- Primer seguimiento: Con corte al 30 de abril. En esa medida, la publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de mayo.
- Segundo seguimiento: Con corte al 31 de agosto. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de septiembre.
- Tercer seguimiento: Con corte al 31 de diciembre. La publicación deberá surtirse dentro de los diez (10) primeros días hábiles del mes de enero.



Los lineamientos para la elaboración del Plan se encuentran desarrollados en el documento “Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano” elaborado por el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República y disponibles en:

<http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/estrategias-construccion-plan-anticorrupcion-atencion-ciudadano.pdf>

Además de los elementos arriba señalados, se incluye una invitación para que las entidades de orden nacional, departamental y municipal incorporen, dentro de su ejercicio de planeación, estrategias encaminadas a fomentar 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 y prevenir hechos de corrupción.

Por otra parte, en cumplimiento del artículo 76 de la Ley 1474 de 2011, se incluyen los parámetros básicos que deben cumplir las dependencias encargadas de la gestión de peticiones, quejas, sugerencias y reclamos de las entidades públicas. Estos lineamientos se desarrollaron con el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, la Dirección de Gobierno en Línea y el Archivo General de la Nación.



Para conocer los lineamientos normativos en esta materia, se puede consultar el Observatorio Jurídico del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, en el siguiente enlace:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20a%20Ciudadano/NORMATIVA%20GESTI%C3%93N%20PQRSD%20F.pdf>



Referencias bibliográficas y normativas para esta Sección

Arango, S. (2014). Metas grandes y ambiciosas que definen el futuro de su empresa. Cámara de Comercio de Medellín. Disponible en:

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/Presentaci%C3%B3n%20HBPE%20MEGA.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2015). Construyendo Gobiernos Efectivos. Resúmenes ejecutivos de los informes nacionales: Colombia. Disponible en:

<https://publications.iadb.org/handle/11319/7015>. Revisado el 22 de enero de 2016.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2007). Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. Washington, D.C.

Decreto 111 de 1996, por el cual se compilan las normas que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto. Disponible en:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0111_1996.html

Decreto 019 de 2012. Disponible en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1600.pdf/41b5d834-a035-46e3-af9a-bda58031bd1b>

Decreto 1068 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público. Disponible en:

http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=/OCS/MIG_49210604.PDF

Decreto 1082 de 2015 – Decreto Único Reglamentario para el Sector Planeación Nacional. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Normativa/Decreto-1082-de-2015.aspx>

Decreto 1083 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gov.co/sisjur/home/Norma1.jsp?i=62866>

Decreto 124 de 2016 - Por el cual se sustituye el Título IV de la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, relativo al “Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano”. Disponible en: <https://www.minjusticia.gov.co/Portals/0/Documentos%20Mauricio/Informes%20de%20gestion/Corrupcion/DECRETO%20124%20DEL%2026%20DE%20ENERO%20DE%202016%20ANTICORRUPTO%20C3%93N.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2012). Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1453841665_fda48d26f24a13b9a8a93d1b0c0cf0ec.pdf.

_____. (2014). Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 2014. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2162.pdf/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>.

_____ (2015a). Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaRedise%C3%B1oInstitucionalEntidadesPublicasOrdenTerritorial/9ec50872-cd62-4893-aead-dd858417567d>

_____ (2015b). Modelo Único de Gestión para la administración pública de Colombia. Informes Finales Contratos 076, 081 y 088. - Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites. Documento no publicado.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2014). Guía Metodológica para el Seguimiento y la Evaluación a Políticas Públicas, Bogotá, D.C.

Gobierno de España, Ministerio de la Presidencia - Agencia de Evaluación y Calidad. (2009). Guía de Evaluación Modelo EVAM. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2005). CEPAL - Serie Manuales N° 45: Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile.

_____. (2011). CEPAL - Serie Manuales N° 69: Planeación Estratégica e Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile.

Ley 152 de 1992 - por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normatividad/ley%201994%200152.pdf>

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas - Agencia Estatal de Evaluación de la Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. 2013. El Marco Común de Evaluación y Mejora de las

Organizaciones Públicas por medio de la Evaluación CAF 2013. Madrid Tercera edición total revisada 2013.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2002). Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. París: OCDE.

2. Gestión para el resultado, con valores



metas de la organización.

Esta dimensión agrupa un conjunto de prácticas, políticas 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. Dado que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión se enmarca, a su vez, en el Modelo de Gestión para Resultados, requiere de la puesta en marcha de los cursos de acción o trayectorias de implementación que hagan viable el logro de los resultados y

Para concretar las decisiones tomadas en el proceso de planeación institucional, y teniendo en cuenta el talento humano del que se dispone, en esta Dimensión se toman en cuenta los aspectos más importantes que debe atender una organización para poner en marcha lo previsto en su planeación institucional y cumplir con las funciones y competencias que le han sido asignadas por mandato legal. Para ello, esta dimensión se entenderá desde dos perspectivas: la primera, asociada a los aspectos relevantes para una adecuada [operación de la organización](#); y la segunda, referente a la [relación Estado Ciudadano](#).

En la primera perspectiva se describirán aspectos tales como:

- **Esquemas operativos:** las organizaciones adoptan y formalizan esquemas que le permiten desarrollar ordenadamente las actividades necesarias para dar cumplimiento a su planeación institucional, generar y producir los bienes y servicios que satisfagan las necesidades y problemas de sus grupos de valor. En general, desarrollar los procesos y procedimientos administrativos requeridos para realizar su operación.
- **Trabajo por proyectos:** la organización puede emprender proyectos para desarrollar su gestión, sean o no financiados con recursos de inversión. Los proyectos son una herramienta fundamental para que las organizaciones públicas operen y fortalezcan sus capacidades, para la producción o provisión de bienes o servicios generadores de desarrollo y capital social.
- **Diseños organizacionales:** dado, que las entidades públicas son las unidades de acción encargadas de la creación de valor público, su diseño es clave para determinar y fortalecer las capacidades con la que cada una cuenta para cumplir su propósito fundamental y generar valor público.
- **Alianzas estratégicas:** las organizaciones se gestionan dentro de un ámbito institucional específico, el cual depende de su contexto inmediato (interno – endógeno,) y de su contexto mediato (externo - exógeno). Por tanto, para atender su propósito fundamental, puede apelar al establecimiento de alianzas con otras organizaciones (públicas, privadas o de la sociedad civil).
- **Uso estratégico de las TIC en la gestión de la entidad:** el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones debe ser concebido en el marco de los sistemas de gestión de la

organización, de manera que tengan un uso coherente y acorde a sus características y necesidades. Por tal motivo, es necesario desarrollar procesos de planeación y gestión tecnológica para la mejora de los procesos internos, así como gestionar adecuadamente la información para el análisis, toma de decisiones y el mejoramiento permanente de la gestión pública.

- Gestionar la seguridad de la información: implantar en todos los procesos de la entidad, políticas, controles y procedimientos con el fin de aumentar los niveles de protección y adecuada salvaguarda de la información, preservando su confidencialidad, integridad y disponibilidad; mediante la aplicación de un proceso de gestión del riesgo, brindando confianza a las partes interesadas acerca de la adecuada gestión de riesgos.
- Servicios o procesos de apoyo internos que permitan el suministro y ejecución oportuna de recursos físicos y financieros: la gestión pública se enmarca dentro de los principios de la función administrativa¹ y su propósito es que las entidades presten un mejor servicio a sus grupos de valor y atiendan adecuada y oportunamente sus necesidades y problemas. Por ello, requiere de manera esencial una serie de servicios de apoyo interno sin los cuales no podría aportar valor a la sociedad ni generar los resultados esperados. Estos servicios apoyan todas las etapas del ciclo de gestión y facilitan el buen uso de los recursos, la optimización de sus procesos internos, facilitan el trabajo de todos los servidores, mejoran la capacidad para producir resultados en pro de la satisfacción ciudadana. Estos servicios suelen denominarse procesos de apoyo o transversales o de soporte al cumplimiento misional de la organización.
- Defensa jurídica que garantice el ahorro y buen uso de recursos públicos: la organización debe proteger los intereses litigiosos en sus actuaciones judiciales, a fin de reducir la responsabilidad patrimonial. En todo momento debe defender los derechos e intereses de la Nación y en particular, de cada organización en los procesos judiciales en que sea parte o lo sean otras instituciones estatales en temas atinentes a la función pública, a través de intervenciones oportunas y pertinentes.

En la segunda perspectiva, se describirán los aspectos a través de los cuales concretan las acciones que la organización debe definir para una adecuada y mejor interlocución con los ciudadanos. Esto es, a través de los trámites que realizan los ciudadanos, del servicio y atención que estos merecen, la participación de los mismos en todo el ciclo de la gestión pública y el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la relación Estado - Ciudadano.

Antes de entrar en detalle, es importante que en materia de [lucha contra la corrupción](#), en todas las entidades se desarrollen las siguientes actividades:

- Sensibilizar a los servidores públicos y contratistas sobre la importancia de la lucha contra la corrupción, y como en los daños que esta genera, así como en la importancia del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y de su componente de gestión de riesgos.

¹ Igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

- Invitar a la administración a trabajar, con los servidores públicos, contratistas, grupos de interés y a la ciudadanía en general, en la elaboración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y del Mapa de Riesgos de Corrupción.
- Recordar que el Mapa de Riesgos de Corrupción contribuye a su prevención. De tal manera que su debida formulación, determina los controles y las acciones que se requieren para proteger a la entidad.

Pasos para implementar un adecuado esquema operativo en las organizaciones

1. Identificar los procesos y procedimientos de la organización. Los procesos de una organización pueden ser vistos desde varios puntos de vista (*front office* - de cara al ciudadano - o *back office*) o clasificaciones (estratégicos, misionales, de apoyo o de evaluación); pero en términos generales, incluyen aquellos procesos directamente relacionados con la generación de los bienes y la prestación del servicio a través de los cuales la entidad logra sus objetivos; y los que sirven de apoyo o soporte a estos procesos.

Los jefes de las áreas de planeación lideran y facilitan los parámetros para la construcción, ejecución y seguimiento a la gestión por procesos de la entidad. Sin embargo, la responsabilidad de su mantenimiento y mejora recae en cada uno de los líderes de los procesos y sus grupos de trabajo. Para ello, es útil que la organización:

- Identifique sus procesos y sus interacciones (es posible agrupar procesos afines en macro procesos).
- Desagregue dichos procesos en procedimientos, actividades o tareas.
- Los documente y formalice, de manera que permita ver en contexto, de manera integral y secuencial la operación de la entidad, y se identifique el aporte que hace cada uno al logro de los cometidos organizacionales.
- Los represente gráficamente a través de métodos que van desde los tradicionales diagramas de flujo (flujogramas), hasta técnicas más modernas provistas por las actuales tendencias en la materia.
- Identifique el mapa de procesos de la entidad y, dentro de él, la cadena de valor. Esto es, la interrelación de todos los procesos dirigidos a satisfacer las necesidades y requisitos de los grupos de valor.
- Dentro de esta cadena de valor, prestar atención al proceso de entrega de bienes y servicios a los grupos de valor y recoger de manera permanente información sobre su satisfacción a fin de utilizarla para mejorar los procesos.

- Garantice que la operación de la entidad se haga acorde con la manera en la que se han documentado y formalizado los procesos.
 - Revise y analice, permanentemente, el mapa de procesos y la cadena de valor a fin de actualizarlos y racionalizarlos (recorte de pasos, tiempos, requisitos, entre otros).
2. Definir e implementar un esquema de trabajo por proyectos.

Los proyectos se pueden definir como “esfuerzos temporales (tiene principio y fin) que se ejecutan para alcanzar nuevos objetivos organizacionales, son no repetitivos y tienen un propósito único”². Como un instrumento esencial para alcanzar las metas de desarrollo del país, las organizaciones pueden implementar el trabajo por proyectos, práctica considerada clave en la gestión pública orientada a resultados. La gerencia de proyectos, es la aplicación del conocimiento, habilidades, y técnicas para ejecutar proyectos en forma eficiente y efectiva, y facilita el desarrollo exitoso de iniciativas que permiten materializar los objetivos establecidos en los planes estratégicos.



La Función Pública pone a disposición de las entidades, el documento “Lineamientos Gestión de Proyectos en el Estado - Recomendaciones para una gestión efectiva de proyectos en el estado acorde con las buenas prácticas existentes a nivel mundial”.

3. Recomendaciones específicas para la formulación e implementación de proyectos financiados con recursos de inversión:
- Los proyectos de inversión se clasifican de acuerdo con los lineamientos que define el Departamento Nacional de Planeación (DNP), atendiendo las competencias de las entidades y las características inherentes al proyecto. Con fundamento en estos criterios, se determinan los requerimientos metodológicos que debe atender cada proyecto de inversión para su formulación, evaluación previa, registro, programación, ejecución, seguimiento y evaluación posterior.
 - El Sistema Unificado de Inversión Pública debe incorporar la información correspondiente a todas las operaciones surtidas durante el ciclo del proyecto de inversión pública.
 - La formulación de los proyectos y la evaluación previa que se realiza en el marco del ciclo de los proyectos de inversión concluirá con el registro y sistematización en el Banco Nacional de Programas y Proyectos. El registro de los proyectos se hará a través del diligenciamiento de las fichas de Estadísticas Básicas de Inversión (EBI). Cada proyecto de inversión contará con una ficha diligenciada, que incluirá la información básica necesaria para identificar los principales aspectos del proyecto de inversión, en los términos que señale el DNP.

² Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)

- Una vez se cumpla dicho registro, los proyectos de inversión son susceptibles de ser financiados con recursos del Presupuesto General de la Nación, e incorporados al Plan Operativo Anual de Inversiones y al respectivo proyecto de ley anual.
- El seguimiento a los proyectos de inversión se basa en los indicadores y metas de gestión y de producto, en el cronograma y en la regionalización, de conformidad con la información contenida en el Banco Nacional de Programas y Proyectos (BPIN), para la formulación del proyecto, así como en la información de ejecución presupuestal registrada en el SIIF. Esta información permitirá reflejar los avances físicos, financieros, cronológicos y regionales, y conocer el estado del proyecto frente a los objetivos definidos.
- La información que se suministre sobre los avances que el proyecto obtiene durante la vigencia presupuestal será responsabilidad de la entidad ejecutora del mismo.
- Las entidades ejecutoras deberán reportar mensualmente al Sistema de Información de Seguimiento a Proyectos de Inversión Pública, que administra el DNP, el avance logrado por el proyecto durante ese período.



El Departamento Nacional de Planeación asesora y orienta a las entidades en todo el proceso de formulación y seguimiento a los proyectos de inversión www.dnp.gov.co

4. Diseñar la estructura organizacional que más se adapte a la gestión de la entidad.

Para ello, es importante que se identifique la distribución interna de las diferentes dependencias de la organización con las respectivas funciones generales requeridas para cumplir con su propósito fundamental y para que desarrolle su gestión de manera sistémica, de tal forma que le permita entender el rol que cada una de sus áreas desempeña pero también revisar las interrelaciones y conexiones que se producen entre ellas.

Adicionalmente, si la estructura se define con un enfoque basado en procesos es necesario articular las actividades de los distintos procesos con las funciones de cada área, de tal forma que los productos o servicios resultantes, pueden ser finales o convertirse en insumo para otra área o proceso.

- Dado que la estructura de la entidad debe estar acorde con los procesos que desarrolla y con los productos o servicios que presta, para su diseño (o rediseño) y viceversa vale la pena revisar los siguientes elementos: el propósito fundamental de la entidad, sus grupos de valor, las normas que regulan el quehacer institucional, un análisis del contexto externo e interno, la prestación del servicio, los niveles jerárquicos y de toma de decisiones, los puestos de trabajo y perfiles del personal, entre otros.
- Para determinar la estructura se debe tener claro cuál proceso depende de cuál, si hay procesos de mayor envergadura que otros (macroprocesos - procesos y subprocesos) y la desagregación de los mismos.

- El diseño de la estructura debe seguir la lógica de la planeación institucional. Se trata de alinear, en lo posible, la planeación institucional, la estructura organizacional, la planta de empleos, los procesos y la cultura organizacional.
- Las estructuras pueden diseñarse con un enfoque por procesos, por servicios, matricial o por proyectos, entre otros modelos organizativos. Si la estructura se define con un enfoque basado en procesos, se deben articular las actividades del proceso con las funciones de la dependencia, de tal forma que los productos o servicios resultantes, puedan ser finales o convertirse en insumo para otra dependencia o proceso. En este sentido, hay alineación entre las funciones y las actividades propias para el desarrollo del proceso dentro de la dependencia.
- Los niveles jerárquicos definidos deben ser los mínimos necesarios para facilitar la toma de decisiones y desarrollar los procesos de manera óptima para la obtención de los productos y la prestación de los servicios.
- Es importante verificar que no exista duplicidad de funciones entre dos o más dependencias de la organización o con otras entidades u organismos públicos.
- La estructura se debe formalizar acorde con el marco normativo que rige para cada tipo de organización.



Los componentes y etapas mínimas que se pueden llevar a cabo en el proceso de diseño, rediseño o revisión de la estructura de una entidad, están descritos en la “Guía de Rediseño Institucional de Entidades Públicas” elaborada por la Función Pública y disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2303.pdf/634983a7-9e58-4892-9ea3-86950dec81b4>

Para las entidades territoriales, se cuenta con la “Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial”. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaRedise%C3%B1oInstitucionalEntidadesPublicasOrdenTerritorial/9ec50872-cd62-4893-aead-dd858417567d>

5. Proyectar y realizar alianzas inter-institucionales.

Una alianza interinstitucional se entiende como todos aquellos arreglos, procesos, asociaciones, contratos, redes, acuerdos, entre otros, que las organizaciones hacen con otras organizaciones públicas o privadas o con la sociedad civil, a fin de planificar y gestionar sus actividades de manera eficiente o coordinar con terceros una forma más eficaz de cumplir con su propósito.

Las alianzas institucionales permiten a la entidad, aunar esfuerzos con organizaciones públicas, privadas o mixtas, que convergen en grupos de valor de la entidad; permitiéndole cumplir con su MEGA, independiente a la capacidad institucional existente, de manera especial, cuando la entidad tenga déficit en los recursos (físico, financiero) o personas, por su cantidad o cualidad.

Los acuerdos que se gestionan y desarrollan por la entidad están en el marco de la arquitectura institucional definida por la misma. Para lograr la ejecución de la política, por lo tanto, son arreglos complementarios que interactúan y aportan de manera conjunta al cumplimiento de la política pública. Algunas de las modalidades pueden ser:

- Convenios
 - Contratos plan
 - Alianzas público privadas (APP)
- También es importante, trabajar en alianzas horizontales entre gobiernos subnacionales, y verticales entre el gobierno nacional y los subnacionales y aprovechar los instrumentos de la Ley 1454 de 2011 sobre procesos y esquemas asociativos entre entidades territoriales (entre ellos, asociaciones de municipios, distritos, áreas metropolitanas y departamentos; provincias administrativas y de planificación; regiones de planeación y gestión; y contratos o convenios plan).



Para una mayor comprensión de los contratos plan, el Departamento Nacional de Planeación dispuso información en los enlaces:

<https://www.dnp.gov.co/Contratos-Plan/Paginas/ContratosPlan.aspx>. Y en materia de alianzas públicos privadas, el enlace

<https://www.dnp.gov.co/programas/participaci%C3%B3n-privada-%20y-en-proyectos-de-infraestructura/asociaciones-publico-privadas/Paginas/asociaciones-publico-privadas.aspx>

En temas de cooperación internacional técnica se cuenta con el apoyo de www.apccolombia.gov.co.

6. Hacer un uso estratégico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC en la gestión de la entidad

Para esto es importante que la entidad cuente con procesos de planeación y gestión tecnológica que apoyen la ejecución de los procesos, el manejo y seguridad de la información y los sistemas de información, los servicios de soporte tecnológico y, en general, el uso de medios electrónicos para una gestión efectiva de la entidad.

En este sentido, la Estrategia Gobierno en Línea cuenta con los componentes de TIC para gestión y seguridad y privacidad de la información, que brindan orientaciones e instrumentos concretos para el desarrollo de una estrategia de TIC en los siguientes ámbitos:

- Estrategia de TI: tiene como objetivo que la entidad comprenda su situación actual, y su contexto frente al uso de las tecnologías y que a partir de dicha comprensión, formule una estrategia de TI alineada con su misión, metas y objetivos, con el fin de generar valor público.

- Gobierno de TI: tiene como objetivo que la entidad establezca un esquema de gobierno para la toma de decisiones en materia de TI, conformado por políticas, procesos, recursos, proveedores, compras de TI, instancias de decisión e indicadores de la operación de TI, entre otros. El esquema de gobierno de TI debe permitir una gestión integral de los proyectos de TI y que estos se encuentren totalmente alineados con los procesos y procedimientos de la entidad.
- Información: su objetivo fundamental es que la entidad implemente un proceso de gestión de la información a nivel de cuatro componentes: datos, información, servicios y flujos de información. Para ello, 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 tales componentes.
- Sistemas de información: tiene como objetivo que la entidad realice una gestión adecuada de sus sistemas de información estratégicos, misionales, administrativos y de apoyo, de manera que sean estandarizados, interoperables, usables y, en esta medida, se logren potenciar los procesos y servicios de la entidad.
- Servicios tecnológicos: su objetivo fundamental es que la entidad cuente con una estrategia integral para gestionar su infraestructura tecnológica, en donde 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 de los mismos.
- Uso y apropiación: tiene como objetivo que la entidad desarrolle competencias para el uso y aprovechamiento de las TI y que logre vincular a usuarios internos y externos y grupos de interés en el desarrollo de sus iniciativas de TI.
- Capacidades institucionales: este ámbito se busca potenciar temas como el uso eficiente del papel, la gestión de los documentos electrónicos y la automatización de procesos y procedimientos, que son temas que están vinculados a las políticas de gestión documental y racionalización administrativa, que se verán más adelante.
- En materia de seguridad y privacidad de la información, el Ministerio TIC ha diseñado el modelo de seguridad que busca que las entidades puedan construir su Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), a fin de generar una conciencia colectiva sobre la importancia de clasificar, valorar y asegurar sus activos de información.



Para una mayor comprensión sobre gestión estratégica de las TIC, consulte el marco de arquitectura TI, diseñado por la dirección de Estándares y Arquitectura del Ministerio TIC, que se encuentra disponible en:

<http://www.mintic.gov.co/arquiteturati/630/w3-propertyvalue-8114.html>.

De igual manera, conozca el modelo y las guías para la implementación del Sistema de Seguridad de la Información, en:

<http://www.mintic.gov.co/gestionti/615/w3-propertyvalue-7275.html>.

7. Gestionar la seguridad de la información

La entidad debe seguir cada uno de los componentes del marco de seguridad y privacidad de la información, así como las actividades a tener en cuenta para su correcta gestión:

- Diagnóstico: identificar el estado de la organización frente a los requerimientos del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información, el cual se encuentra en la Estrategia de Gobierno en Línea. Una vez se tenga el resultado del diagnóstico inicial y determinado el nivel de madurez de la entidad se procede a la definición del marco de seguridad (aplicar herramienta de diagnóstico).
- Planificación (establecer el Modelo): establecer la política, los objetivos, procesos y procedimientos de seguridad pertinentes para gestionar el riesgo y mejorar la seguridad de la información, con el fin de entregar resultados acordes con las políticas y objetivos globales de la entidad (Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información).
- Implementación (implementar y operar el Modelo): implementar y operar la política, los controles, procesos y procedimientos del modelo de seguridad y privacidad de la información (Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información).
- Evaluación de desempeño (hacer seguimiento y revisar el Modelo): evaluar y, en donde sea aplicable, medir el desempeño del proceso contra la política y los objetivos de seguridad y la experiencia práctica, y reportar los resultados a la dirección para su revisión en el Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información).
- Mejora continua (mantener y mejorar el Modelo): emprender acciones correctivas y preventivas con base en los resultados de la auditoría interna en seguridad de la información y la revisión por la dirección, para lograr la mejora continua del Modelo (Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información).



Para una mayor comprensión sobre la implementación del modelo de seguridad y privacidad de la información, consulte aquí:

<http://www.mintic.gov.co/gestionti/615/w3-propertyvalue-7275.html>

8. Gestionar el suministro de los bienes y servicios.

Para ello, es útil que la organización:

- Asigne un responsable (ya sea en un área o en una persona, dependiendo de las capacidades de la organización) de establecer los mecanismos para ejercer el control legal y técnico de los bienes y servicios con que se cuenta.
- Identifique, caracterice, dé el mantenimiento requerido, custodie (si aplica) y disponga apropiadamente los bienes materiales que se requieren, de manera directa o indirecta, en la generación de productos o prestación de servicios.

Los recursos físicos hacen referencia, básicamente, a los bienes muebles (mobiliario de las oficinas, vehículos) e inmuebles (edificios, espacios de trabajo) de los que dispone la organización pública. Para las entidades que cuentan con otras sedes, diferentes a la sede principal (o entidades desconcentradas), se deben cuantificar los recursos de dichas sedes. Las organizaciones públicas solo deben ser legalmente responsables de aquellos bienes que, independientemente de su origen o adquisición o del estado en que se encuentren, sean necesarios para su operación la organización. Es decir, que los bienes muebles e inmuebles de propiedad de una organización deben tener como finalidad el desarrollo de las actividades encaminadas al cumplimiento de su propósito fundamental y objetivos institucionales.

Los recursos físicos “parecen temas menores a los que no se les suele dar mucha relevancia tienen una vinculación muy importante, en positivo y en negativo, con el rendimiento institucional de la Administración pública en términos de eficacia, de eficiencia e incluso de cultura administrativa y de imagen social” (Ramio, 2014).

Por ello, su adecuada gestión le permite a la organización identificar y disponer de aquellos recursos requeridos para la generación de los productos o prestación de los servicios, en las cantidades y cualidades propias a los atributos de los mismos, así como las condiciones de ambiente laboral y de seguridad laboral propicias para que los riesgos de salud ocupacional asociados no se materialicen.

- Garantice el suministro oportuno de servicios internos, entendidos como aquellos que realiza la organización para facilitar y agilizar el cumplimiento de la misión institucional. Al mismo tiempo, mantenga y conserve la infraestructura necesaria para lograr una mejor prestación del servicio, de acuerdo con la normatividad vigente en la materia.

No obstante que este tipo de servicios no resultan ser una preocupación directa del MIPGv2, sí se precisa de su adecuada gestión, la cual es de autonomía propia de cada organización. Entre estos servicios se destacan: mantenimiento, ingreso y salida de elementos, aseo y cafetería, servicios públicos, servicios telefónicos, fotocopiado, eventos y logística, impresos y publicaciones, almacén y suministros, administración de vehículos, caja menor, caja fuerte, entre otros.

- Mantenga una adecuada comunicación entre la gestión de recursos físicos y la gestión financiera, para conciliar mensualmente la información registrada en la base de datos del área de almacén e inventarios. Es decir, que el control administrativo y físico de los bienes esté acorde con el control contable a los mismos.
- Tenga en cuenta, para proceso de gestión de recursos físicos, las disposiciones previstas en el Plan General de la Contabilidad Pública de la Contaduría General de la Nación, las directrices dadas por la Agencia Nacional de Contratación Pública y las establecidas por cada organización, en sus manuales internos de contratación.

- Verifique las disposiciones dadas por el Gobierno Nacional (o los gobiernos locales) para las políticas de austeridad en el gasto público (consumo de servicios públicos, de combustibles, compras, viáticos gastos de personal, entre otros), y por las autoridades competentes (igualmente, nacionales y locales), en temas de gestión ambiental.
9. Adelante los procesos de gestión financiera acorde con las directrices que da el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación, y en los términos previstos en el Estatuto Orgánico de Presupuesto Nacional (Decreto 111 de 1996).

Con base en la programación del presupuesto (ejercicio realizado desde el direccionamiento estratégico), hacen la respectiva ejecución, elaboran y ejecutan el Programa Anual Mensualizado de Caja (PAC), y elaboran y ejecutan el Plan Anual de Adquisiciones (PAA).

Es importante que el presupuesto se asuma como el instrumento operativo básico para la gestión financiera de una entidad, por tanto su preparación realista y técnica garantiza correspondencia entre ingresos y gastos y el establecimiento de lo previsto en los planes de desarrollo (en función de la MEGA y del propósito fundamental); así mismo, una ejecución presupuestal acorde con la programación prevista, fundamenta el cumplimiento de los planes de desarrollo.



Para la elaboración del PAA, las entidades deben atender los lineamientos establecidos en la Guía para elaborar el Plan Anual de Adquisiciones publicada por la Agencia Nacional de Contratación Pública (Colombia Compra Eficiente), así como utilizar el formato establecido para ello. La guía y el formato se encuentran en:

<https://www.colombiacompra.gov.co/sites/default/files/manuales/manualpaa.pdf>.

Así mismo, pueden acceder a los cinco videos que ilustran cómo hacer un Plan Anual de Adquisiciones, como registrar información en el SECOP II, preguntas frecuentes sobre el SECOP II, entre otros temas, que se encuentran disponibles en:

<https://www.youtube.com/watch?v=dV10N-1am5Y&index=1&list=PLdSbGe37UHDS7xhEtyaMuCHolI2h7puey>

De manera general, en la página web de Colombia Compra Eficiente se ubica una sección denominada **Manuales, Guías y Documentos Tipo en donde se encuentra** una serie de estándares y documentos tipo para apoyar a las entidades públicas en el ejercicio de las diferentes etapas de la gestión contractual pública y se accede a través de la ruta:

<https://www.youtube.com/watch?v=dV10N-1am5Y&index=1&list=PLdSbGe37UHDS7xhEtyaMuCHolI2h7puey>

10. Recomendaciones específicas para la ejecución presupuestal:

- A partir de la aprobación de la Ley Anual de Presupuesto y de la expedición del decreto de liquidación, en el mes de enero, los órganos ejecutores del Presupuesto General de la Nación desagregan el presupuesto de gastos de personal y generales, para cada vigencia, en el

aplicativo destinado para tal fin. Una vez registrada la información 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.

- La ejecución presupuestal debe ser realizada en el transcurso de la vigencia fiscal, y sobre ella debe ejercerse un permanente y efectivo control administrativo, seguimiento y evaluación, lo cual es de vital importancia para soportar decisiones y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario. Además, facilita el reporte de informes y estadísticas a las entidades del Estado, responsables la gestión presupuestal.
- Dos de los instrumentos fundamentales para la ejecución presupuestal son el Programa Anual Mensualizado de Caja (PAC) y el Plan Anual de Adquisiciones (PAA).
- Programa Anual Mensualizado de Caja (PAC): 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 de los establecimientos públicos del orden nacional en lo que se refiere a sus propios ingresos, con el fin de cumplir sus compromisos.
- Le permite a la entidad armonizar sus ingresos con los pagos de los compromisos adquiridos y proyectar el monto de recursos disponibles a partir de los ingresos y los pagos proyectados mensualmente.
- El Programa Anual de Caja es elaborado por los diferentes órganos que conforman el Presupuesto General de la Nación, con la asesoría de la Dirección General de Crédito Público y del Tesoro Nacional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, teniendo en cuenta las metas financieras establecidas por el Consejo Superior de Política Fiscal (CONFIS). Para iniciar su ejecución, este programa debe ser radicado en dicha Dirección antes del 20 de diciembre, diferenciando los pagos que correspondan a recursos del crédito externo y donaciones del exterior, cuando en estos se haya estipulado mecanismos especiales de ejecución. Las solicitudes de modificación al PAC deben ser presentadas, por los órganos, oportunamente a la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional, en el formato que ésta establezca.
- Plan Anual de Adquisiciones (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 la adquisición de bienes y servicios que requiere una entidad, con cargo a los presupuestos de funcionamiento y de inversión.
- Permite a las organizaciones realizar su planeación contractual y su proyección financiera y presupuestal, además de programar la adquisición de los bienes y servicios que esta requiere para su adecuada y oportuna gestión (con recursos de funcionamiento y de inversión).

- Al ser publicado cada año, el PAA sirve igualmente para informar a los proveedores sobre posibles oportunidades de negocio haciendo posible la preparación anticipada de procesos contractuales.
- El PAA debe (i) entregar a los proveedores potenciales información útil acerca de la entidad y las características de contratación para sus adquisiciones; (ii) informar acerca de las intenciones de adquisiciones de la entidad en el período cubierto por el plan; (iii) facilitar una buena planeación de las adquisiciones dentro de la entidad; y (iv) permitir a las entidades explorar la posibilidad de sinergias e identificar las oportunidades de colaboración con otras entidades.
- Para la adquisición de bienes y servicios de características técnicas uniformes se deben utilizar los acuerdos marco de precios existentes. 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 tratase 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.



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

11. Adelantar de manera rigurosa el proceso de defensa jurídica de la organización. Este proceso consiste en defender los derechos e intereses de la organización en los procesos judiciales en que sea parte o lo sean otras instituciones estatales en temas atinentes a su ámbito de competencia, a través de intervenciones oportunas y pertinentes. Esto le permitirá a la organización proteger los intereses litigiosos en sus actuaciones judiciales, a fin de reducir la responsabilidad patrimonial. Para ello, es útil que la organización:

- Cuenten con un líder o área responsable en la organización para representarla en los procesos judiciales en que es parte demandada o demandante y delegar debidamente el debido poder de representación judicial.
- Organice el Comité de Conciliación y Defensa Judicial conforme a lo establecido en la Ley 1285 de 2009 y el Decreto 1716 del mismo año.
- Defina una política institucional de prevención del daño antijurídico.
- Prepare las intervenciones procesales que se requieran en cumplimiento de la actividad litigiosa a cargo de la organización, diseñando la estrategia administrativa o judicial a aplicar en cada caso particular atendiendo las políticas de prevención del daño antijurídico previstas por el Comité de Conciliación de la organización o de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado.

- En los casos en los que sean procesos judiciales promovidos en contra de la organización, es importante que defina la estrategia de defensa e intervenir dentro de los términos que cada una de las acciones judiciales amerite y proyectar la respectiva contestación de demanda.
- En caso de ser una actuación en las que se requiera interponer una demanda por parte de la organización, es importante que proyecte la demanda que corresponda.
- Realice seguimiento y control permanente (casi diario) de las actuaciones procesales de cada una de las acciones judiciales instauradas en contra de la organización o en las que hace las veces de demandante.
- Lleve un control organizado (y sistematizado) de las novedades procesales a fin de tener la información suficiente para intervenir de manera oportuna en cada una de las etapas procesales, conforme al procedimiento legal establecido para el desarrollo de cada una de las acciones judiciales.
- Ejercer vigilancia a los procesos judiciales en la ciudad sede o en otras ciudades del país, si es del caso.
- Asista a las audiencias judiciales y extrajudiciales para defender a la organización y atender oportunamente tutelas, acciones de cumplimiento y demás acciones constitucionales que se instauren en contra de la organización.
- Asesore a todas las áreas y procesos de la organización en la interpretación de las normas constitucionales y legales, para garantizar una adecuada toma de decisiones y mantener la unidad de criterio en la interpretación y aplicación de las disposiciones en el campo de acción de la misma.
- Presente informes con las novedades procesales al área de gestión financiera, comunicando las demandas nuevas recibidas, su provisión contable, aquellas que han terminado y el sentido de los fallos proferidos.
- Mantenga actualizado y organizado el archivo de expedientes judiciales acorde con las normas de gestión documental y archivística.



En la página web de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado (<http://www.defensajuridica.gov.co/>) se encuentra información como guías, manuales, boletines relacionados, tales como:

Guía para la generación de Política de Prevención del Daño Antijurídico, disponible en: <http://www.defensajuridica.gov.co/gestion/publicaciones-andje/Guia-generacion-politica-prevencion/Paginas/default.aspx>

Circular Externa 06 de 2016, disponible en:

http://www.defensajuridica.gov.co/normatividad/circulares/Documents/circular_externa_06_6_jul_2016.pdf

Manual para la elaboración de políticas de prevención del daño antijurídico, disponible en:

http://www.defensajuridica.gov.co/gestion/publicaciones-andje/Guia-generacion-politica-prevencion/Documents/cartilla11_250814.pdf

Paso a paso de las matrices para la elaboración de una Política de Prevención del Daño Antijurídico, disponibles en:

http://www.defensajuridica.gov.co/gestion/publicaciones-andje/Guia-generacion-politica-prevencion/Documents/paso_paso_modificaciones_2016.pdf

y

http://www.defensajuridica.gov.co/gestion/publicaciones-andje/Guia-generacion-politica-prevencion/Documents/Matrices_Mayo_2016.pdf

12. Algunas recomendaciones para incorporar la gestión ambiental en la operación de las organizaciones públicas:

- Incorporar en la planeación, la gestión y el control, nociones y acciones tendientes a identificar estudiar, controlar y gestionar aquellos elementos de la actividad de la organización (actividades, insumos, productos, subproductos, entre otros) que generan cambios favorables o negativos en el entorno natural.
- Promover, mediante el ejemplo, el cuidado de los recursos naturales renovables y no renovables.
- Tener en cuenta que en las características de sus productos y servicios, inciden las características de los insumos requeridos para su generación. Por lo tanto, los procesos de adquisición se realizarán buscando incorporar una reflexión sobre los efectos ambientales, reconociendo que los productos o servicios que se entregan a los grupos de valor, no solo se definen por el valor agregado en la transformación que realiza la organización, sino también por todas las acciones que realizan los proveedores para suministrar los insumos que la organización detalla que requiere para generar valor público.
- Preguntarse ¿de qué manera sus productos podrían cambiar sin afectar el propósito para el cual se generaron?, y analizar los efectos ambientales negativos que pudiera estar promoviendo hoy.
- Preguntarse si las exigencias o lineamientos dados a los proveedores asociadas al momento entrega - recepción de los insumos pueden ser diferentes sin afectar las características de los mismos, para disminuir, suprimir o cambiar favorablemente los efectos que se generan en el entorno natural y de la comunidad de donde provienen, así como el de la propia entidad.
- Revisar de manera permanente los procesos de generación de los bienes y servicios para los grupos de valor e identificar cómo se están haciendo, para preservar lo que se está haciendo bien, e incluso retarse a hacerlo mejor. Mejorar lo que se está desarrollando de manera

inadecuada y dejar de ejecutar acciones que carecen de relevancia en la generación de valor o que están afectando el entorno ambiental. Todo ello, con el fin de que en estos procesos se generen menos pérdidas de recursos y que refleje mayor eficiencia, relacionada no solo con la disminución de costos sino en un mejor manejo (disposición, limpieza o almacenaje) de los mismos. Para esto, la entidad puede contar con las guías que emite el Ministerio de Ambiente y las orientaciones sobre innovación para entidades públicas.

- Orientar a proveedores y a los grupos de valor en la incorporación de la responsabilidad compartida frente al entorno. A los primeros para que se comprometan a desarrollar y mantener una cultura de innovación, con criterios ambientales en los productos que ofrecen, y a los segundos frente al correcto uso y disposición de los bienes que adquieren para lograr entornos naturales que les permitan disfrutar del derecho colectivo a un medio ambiente sano.
- Conocer, monitorear y aplicar las normas ambientales que se aplican a la entidad, con motivo de la naturaleza de las actividades de transformación que realiza.



Referencias bibliográficas y normativas para esta sección

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

Corte Constitucional (2013). Sentencia C-826 de 2013. Disponible en: <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2013/C-826-13.htm>. Revisado el 25 de mayo de 2016.

Decreto 111 de 1996, por el cual se compilan las normas que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto. Disponible en:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0111_1996.html

Decreto 019 de 2012. Disponible en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1600.pdf/41b5d834-a035-46e3-af9a-bda58031bd1b>

Decreto 1069 de 2015 - Decreto Único Reglamentario Sector Justicia y del Derecho. Disponible en: http://www.minjusticia.gov.co/Portals/0/Normatividad/16.%20Decreto_%C3%BAnico_MJD_integrado....21-07-2016.pdf.

Decreto 1078 de 2015 - Decreto Único Reglamentario Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - Título 9 - Capítulo 1. Estrategia de Gobierno en Línea. Disponible en:

http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-9528_documento.pdf

Decreto 1082 de 2015 – Decreto Único Reglamentario Sector Planeación Nacional. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Normativa/Decreto-1082-de-2015.aspx>

Decreto 1083 de 2015 - Decreto Único Reglamentario Sector de Función Pública. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gov.co/sisjur/home/Norma1.jsp?i=62866>

Departamento Administrativo de la Función Pública (Función Pública). (2012). Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1453841665_fda48d26f24a13b9a8a93d1b0c0cf0ec.pdf.

_____. (2014). Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 2014. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2162.pdf/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>

_____ (2015a). Informe de Investigación de los Modelos de Gestión de la Calidad Internacionales y de los Sistemas de Acreditación en Colombia - Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites. Documento no publicado.

_____ (2015b). Construcción de un índice sintético de desempeño institucional. Producto 2: Documento metodológico y conceptual. Dirección de Desarrollo Organizacional. Contrato 113 de 2015. Documento no publicado.

_____ (2015c). Modelo Único de Gestión para la administración pública de Colombia. Informes Finales Contratos 076, 081 y 088. - Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites. Documento no publicado.

_____ (2015d.) Informe de Investigación Modelos de Gestión y Control para el Estado Colombiano - Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites. Documento no publicado.

_____ (2015e). Lineamientos Gestión de Proyectos en el Estado - Recomendaciones para una gestión efectiva de proyectos en el Estado acorde con las buenas prácticas existentes a nivel mundial. Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites. Documento no publicado.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2013). Documento Conpes 3785 de 2013. Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano.

_____. (2015). Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. Sistema de Entrega de la Política de Restitución de Tierras, Bogotá, D.C.

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). (2008). Gerencia de recursos físicos y financieros. Disponible en: http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3_gerencia_de_recursos_fis_y_fin.pdf

EUSKALIT. (2014). Modelo de Gestión Avanzada. Disponible en: <http://www.euskalit.net/archivos/201602/modelo20152.pdf?0>. Revisada el 8 de febrero de 2016.

Gobierno de España, Ministerio de la Presidencia - Agencia de Evaluación y Calidad. (2009). Guía de Evaluación Modelo EVAM. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora.

Ley 489 de 1998. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/sisjur/home/Norma1.jsp?i=186>

López, M. (2003). "Administración. Principios de Organización y Gestión Empresarial". Universidad Autónoma de Colombia, Bogotá, D.C.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas - Agencia Estatal de Evaluación de la Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. (2013). El Marco Común de Evaluación y Mejora de las Organizaciones Públicas por medio de la Evaluación CAF 2013. Madrid Tercera edición total revisada 2013.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2002). Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. París.

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). (2008). Desarrollo de Capacidades. Nota de Práctica. Disponible en: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/SP_Nota%20de%20Practica_Development%20de%20Capacidades.pdf. Revisado el 9 de junio de 2016.

Ramió, C. (1999). Teoría de la Organización y Administración Pública. *Universitat Pompeu Fabra*. Madrid. Disponible en: <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf>

_____. (2014). *Management* avanzado (pero fácil y breve) para directivos públicos. GIGAPP Estudios/*Working Papers* Programa de Doctorado en Gobierno y Administración y Pública. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset ISSN: 2174-9515.

Secretariado PEFA. (2016). Marco de referencia para la evaluación de la gestión de las finanzas públicas. Disponible en: https://pefa.org/sites/default/files/PEFA%20Framework_Spanish.pdf. Revisado el 7 de julio de 2016.

Paso a paso para generar adecuadas relaciones entre las organizaciones y los ciudadanos

En este punto se hará referencia a las siguientes políticas:

- Servicio al ciudadano
 - Racionalización de trámites
 - Participación ciudadana
 - Uso de TIC en la relación Estado-Ciudadano
1. Diseñar e implementar una política de servicio al ciudadano, con el fin de facilitarle el acceso a sus derechos, mediante los servicios de la organización, en todas sus sedes y a través de distintos canales; bajo principios de información completa y clara, de igualdad, moralidad, economía, celeridad, imparcialidad, eficiencia, transparencia, consistencia, calidad y oportunidad en el servicio, teniendo presente las necesidades, realidades y expectativas del ciudadano.

Esto permite a las entidades entender la gestión del servicio al ciudadano no como una tarea exclusiva de las dependencias que interactúan directamente con los ciudadanos o de quienes atienden sus peticiones, quejas o reclamos, sino como una labor integral que requiere de total articulación entre las dependencias de una entidad, del compromiso expreso de la alta dirección y de la 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.



Para facilitar la implementación de la política de servicio al ciudadano se cuenta con la Norma de Excelencia en Servicio al Ciudadano, que consolida lineamientos, requisitos normativos, buenas prácticas y los más altos estándares internacionales, para alcanzar la excelencia en la prestación y gestión del servicio por parte de las entidades públicas. Esta norma puede ser consultada en:

<https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano.aspx>

De manera complementaria, el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano del DNP ha elaborado una guía de implementación de esta norma, que marca la ruta que debe seguir una entidad, de cualquier nivel de la Administración Pública, para la implementación de los estándares dispuestos, aplicando criterios diferenciales, dependiendo de sus características, capacidades y niveles de desarrollo. Así mismo, se encuentra a disposición un conjunto de herramientas, que facilitan el cumplimiento de los lineamientos establecidos. Estos instrumentos pueden ser consultados en: <https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano.aspx>.

Por otra parte, es importante señalar que dicha política se desarrolla a partir del Documento Conpes 3785 de 2013 (Política de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano) a través de la cual se definió un Modelo de Gestión Pública Eficiente al

Servicio del Ciudadano, y que lo ubica como eje central de la Administración Pública y reúne los elementos principales a tener en cuenta para mejorar la efectividad y eficiencia de las entidades, para garantizar que el servicio que prestan a los ciudadanos responda a sus necesidades y expectativas (elementos de la ventanilla hacia adentro y hacia afuera).

2. Implementar la Política de racionalización de trámites

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 y el cumplimiento de sus obligaciones, reduciendo costos, tiempos, documentos, procesos y pasos en su interacción con las entidades públicas. A continuación, se presenta un esquema en donde se identifican los resultados esperados de la implementación de la Política de racionalización de trámites, así como los pasos o acciones que la entidad puede llevar a cabo para alcanzar dichos resultados.

Resultado Esperado	Pasos o acciones
Portafolio de oferta institucional (trámites y otros procedimientos administrativos) identificado y difundido	Construir el inventario de trámites y otros procedimientos administrativos
	Registrar y actualizar trámites y otros procedimientos administrativos en el SUIIT
	Difundir información de oferta de trámites y otros procedimientos administrativos
Priorización participativa de los trámites y otros procedimientos administrativos de cara al ciudadano, que va a racionalizar durante la vigencia	Identificar trámites de alto impacto a racionalizar
Estrategia de racionalización de trámites formulada e implementada	Formular la estrategia de racionalización de trámites
	Implementar acciones de racionalización normativas
	Implementar acciones de racionalización administrativas
Resultados de la racionalización cuantificados y difundidos	Implementar acciones de racionalización tecnológicas
	Cuantificar el impacto de las acciones de racionalización para divulgarlos a la ciudadanía
	Realizar campañas de apropiación de las mejoras internas y externas

Con el fin de facilitar el desarrollo de cada uno de estos pasos, a continuación se presenta de forma detallada las actividades que puede adelantar en cada uno de ellos

Paso 1. Construir el inventario de trámites y otros procedimientos administrativos (portafolio de oferta institucional)

- Revisar la información sobre misión, funciones, procesos misionales y los productos que resultan de la ejecución de los procesos, y que están dirigidos a los ciudadanos o grupos de valor de la entidad.
- Identificar las dependencias responsables de la entrega de dichos productos, la normativa asociada, los requisitos que se solicitan a los usuarios para acceder, los puntos de atención en donde se prestan al usuario y los horarios de atención.
- Revisar si los productos identificados corresponden a trámites. Verificar el cumplimiento de las siguientes características: inician por la solicitud del usuario, tienen soporte normativo, el solicitante ejerce un derecho o cumple con una obligación y son oponibles o demandables por el usuario.
- Revisar si los productos identificados corresponden a procedimientos administrativos. Verificar el cumplimiento de las siguientes características: están asociados a un trámite, su realización no es obligatoria para el usuario.
- Revise la información cargada en el SUIIT para identificar si los trámites y otros procedimientos que se encuentran registrados siguen vigentes para la entidad.

Paso 2. Registrar y actualizar trámites y otros procedimientos administrativos en el SUIIT

- Revisar si la totalidad de los trámites y otros procedimientos administrativos identificados en el inventario se encuentran registrados en el SUIIT.
- Si los trámites y otros procedimientos administrativos identificados en el inventario no están registrados y su norma de creación es posterior al año 2005, presente a la Función Pública la solicitud de aprobación del trámite con la manifestación de impacto regulatorio.
- Registrar los trámites y otros procedimientos administrativos en el Sistema Único de Información de Trámites (SUIIT).
- Actualizar los trámites en el SUIIT en armonía con lo dispuesto en el artículo 40 del Decreto-Ley 019 de 2012.



En los siguientes enlaces podrá consultar guías y documentos que orientarán el uso del Sistema Único de Información de Trámites (SUIIT) - Guía de usuario del SUIIT:

<http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/Conceptos+B%C3%A1sicos/da270d91-b793-4e79-9cdd-730af27a2cd0>

Información sobre la mesa de ayuda del SUIT:

<http://www.suit.gov.co/documents/10179/11887/Mesa+de+ayuda./e8aabf8d-7515-46dc-a0f0-a791c2053c37>

Paso 3. Difundir información sobre el portafolio de trámites y otros procedimientos administrativos

- Difundir la información sobre la oferta institucional de trámites y otros procedimientos en lenguaje claro y de forma permanente a los usuarios de los trámites teniendo en cuenta su caracterización.
- Utilizar diferentes canales para difundir la oferta institucional de la entidad, indicando claramente cuáles son los requisitos y condiciones que debe tener el usuario para acceder a cada uno de los trámites y otros procedimientos administrativos, cuáles son los canales de atención habilitados para la prestación de los mismos y los horarios.
- Revisar que la información sobre los trámites y otros procedimientos administrativos se encuentre actualizada y que sea homogénea en todos los canales.

Paso 4. Identificar trámites de alto impacto a racionalizar

- Analizar los trámites con mayor frecuencia de solicitud o volúmenes de atención.
- Analizar los trámites con mayor tiempo de respuesta por parte de la entidad.
- Identificar los trámites que facilitan la implementación del Acuerdo de Paz.
- Identificar los trámites que están relacionados con las metas de los Planes de Desarrollo (Nacionales o territoriales).
- Identificar los trámites que están incluidos dentro de los centros integrados de servicio al ciudadano.
- Identificar los trámites que hacen parte de la Ruta de la Excelencia o Mapa de Ruta que adelanta el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el DNP y la Función Pública.
- Identificar los trámites que están relacionados con los indicadores de Doing Bussines.
- Identificar los trámites con mayor cantidad de quejas, reclamos y denuncias de los ciudadanos.

- Identificar los trámites que requieran mayor atención en razón a su complejidad, costos y afectación de la competitividad, de conformidad con las encuestas aplicadas sobre percepción del servicio a los ciudadanos.
- Analizar e identificar los trámites que fueron objeto de observación por parte de las auditorías externas.
- Identificar los trámites de mayor tarifa para los usuarios.
- Consultar a la ciudadanía sobre cuáles son los trámites más engorrosos, complejos, costosos y que afectan la competitividad.
- Identificar los trámites que generan mayores costos internos en su ejecución.
- Con base en el análisis de todas las variables anteriores, priorizar el conjunto de trámites a racionalizar en la vigencia.

Paso 5. Formular la estrategia de racionalización de trámites

- Formular la estrategia de racionalización de trámites cumpliendo con los parámetros establecidos por la Política de racionalización de trámites:
 - (i) Identifique claramente el nombre del trámite y otro procedimiento a racionalizar
 - (ii) Describa la situación actual de la prestación del trámite
 - (iii) Describa la mejora que se va a implementar en el trámite u otro procedimiento administrativo
 - (iv) Indique el beneficio que dicha mejora trae al ciudadano o usuario del trámite y a la entidad
 - (v) Identifique a qué tipo de acción de racionalización corresponde la mejora a implementar (normativa, administrativa o tecnológica)
 - (vi) Indique la fecha de inicio y fin de la acción de mejora a implementar, así como la dependencia o cargo del responsable por su implementación.
- Registrar en el SUIT la estrategia de racionalización de trámites.



A través del siguiente enlace, podrá encontrar material de apoyo para la formulación de una adecuada estrategia de racionalización de trámites.

<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/racionalizacion2017>

Paso 6. Implementar acciones de racionalización normativas

Las acciones de **racionalización normativas** están relacionadas con el ajuste o modificación de instrumentos normativos: instrucciones, resoluciones, circulares, decretos y leyes, para simplificar o racionalizar trámites y facilitar la interacción del ciudadano con el Estado.

Se recomienda:

- Ajustar los actos administrativos reglamentarios de trámites.
- Poner a consulta de la ciudadanía los actos administrativos que modifican los trámites, siguiendo los lineamientos del Decreto 270 de 2017.
- Expedir los actos administrativos que modifiquen los trámites.

Paso 7. Implementar acciones de racionalización administrativas

Las acciones de **racionalización administrativas** hacen referencia a la mejora de los procedimientos internos y de las condiciones de prestación del servicio asociados con los trámites y otros procedimientos administrativos.

- Implementar mejoras en los procesos que soportan la entrega de productos y/o servicios, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la entidad y los resultados de la consulta ciudadana, los asociados a los trámites y otros procedimientos administrativos.
- Ampliar la cobertura y accesibilidad de los canales de servicio para la prestación de los trámites.

Paso 8. Implementar acciones de racionalización tecnológicas

Las acciones de **racionalización tecnológicas** están relacionadas con la incorporación de medios electrónicos para automatizar, total o parcialmente, trámites y otros procedimientos administrativos, de modo que los mismos puedan ser realizados en línea por los ciudadanos.

Se recomienda:

- Implementar mejoras tecnológicas en la prestación del trámite.
- Garantizar la accesibilidad y usabilidad de los trámites en línea.
- Implementar herramientas o mecanismos para compartir información entre sistemas de información o entre entidades

Paso 9. Cuantificar el impacto de las acciones de racionalización para divulgarlos a la ciudadanía

- Diligenciar datos de operación de los trámites y otros procedimientos administrativos en el SUIIT.
- Implementar mecanismos que permitan cuantificar los beneficios de la racionalización hacia los usuarios, en términos de reducciones de costos, tiempos, requisitos, interacciones con la entidad y desplazamientos.

- Medir y evaluar la disminución de tramitadores y/o terceros que se benefician de los usuarios del trámite.
- Medir y evaluar la disminución de las actuaciones de corrupción que se puedan estar presentando.
- Realizar campañas de difusión sobre los beneficios que obtienen los usuarios con las mejoras realizadas a los trámites.

Paso 10. Realizar campañas de apropiación de las mejoras internas y externas

- Implementar estrategias y adelantar campañas de difusión que busquen la apropiación de las mejoras en trámites de los servidores públicos de la entidad responsable de su implementación.
- Realizar campañas de difusión y apropiación de las mejoras de los trámites para los usuarios.



En el SUIT se brindan las herramientas y orientaciones para el registro de trámites y procedimientos administrativos. Encontrará guías orientadoras para el uso de cada uno de los módulos del SUIT, así:

Conceptos básicos:

<http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/Conceptos+B%C3%A1sicos/da270d91-b793-4e79-9cdd-730af27a2cd0>

Módulo de usuarios:

<http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/Gesti%C3%B3n+de+Usuarios/e3855788-d78e-436b-b178-e3ca9f44613c>

Módulo de formularios:

<http://www.suit.gov.co/documents/10179/11887/Formularios/baeb2859-09de-4f4b-98db-7a45fc7c6849>

Módulo de inventarios:

<http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/Gu%C3%ADa+inventarios/1bf8920f-eaa9-49e3-9200-c8b4eb9efc56>

Módulo Formato Integrado (FI)

<http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/Gu%C3%ADa-Formato+Integrado-FI/2150b5b9-58b8-45af-b6fa-7588746ac609>

Módulo de modelos:

<http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/Gu%C3%ADa-Modelos/864a021e-f4f8-4fad-afaa-7c2b630e6a45>

Módulo de racionalización:

<http://www.suit.gov.co/documents/10179/11887/7+GU%C3%8DA+SUIT+2015+VII+-+Racionalizaci%C3%B3n+v2.pdf/892de701-6208-4580-9cc2-1536cf2f0b67>

Módulo de eliminación:

<http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/Guia-Eliminaci%C3%B3n/e1659d55-2cb6-4c03-bf1d-4246d3b796b9>

Así mismo, en el siguiente enlace encontrará la guía metodológica para la formulación de la Estrategia de racionalización de trámites con algunos conceptos básicos, en el marco del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano:

<http://www.suit.gov.co/documents/10179/466473/PLAN+ANTICORRUPCION/acd7837d-b833-4baa-a8cd-2b736c261a14>

3. Diseñar e implementar mecanismos de participación ciudadana

Uno de los fines esenciales del Estado, consagrados en la Constitución Política de Colombia, además de servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes, es el de facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación.

Para acatar este mandato constitucional, las entidades del Estado, particularmente las que conforman la Rama Ejecutiva, han venido implementando acciones encaminadas a fortalecer la participación para la mejora en la gestión pública, alcanzando avances representativos en materia de participación en el ciclo de seguimiento y evaluación de la gestión pública a través de procesos de rendición de cuentas.

Sin embargo, y con base en los resultados arrojados por el Formulario Único de Reporte de Avance en la Gestión, no se presentan los mismos avances en la generación de otros espacios de participación que involucren a la ciudadanía en los demás ciclos de la gestión pública. Estos son: espacios en el diagnóstico, formulación e implementación de las políticas programas y proyectos que materializan la garantía de los derechos ciudadanos.

Por esta razón, y basados en que los avances en materia de rendición de cuentas deben mantenerse y que los demás escenarios de participación deben fortalecerse (de manera que se garantice la participación en todo el ciclo de la gestión pública, y que en el marco de lo dispuesto en artículo 2 de la Ley 1757 de 2015 las entidades deben incluir en los planes de gestión de manera explícita las forma cómo se facilitará y promoverá la participación de las personas en los asuntos de su competencia), a continuación se presenta un esquema en donde se identifican los resultados esperados de la implementación de la Política de Participación Ciudadana en la gestión, así como los pasos o acciones que la entidad puede llevar a cabo para alcanzar dichos resultados.

Resultado esperado

Pasos o acciones

Condiciones institucionales idóneas para la promoción de la participación	Realizar el diagnóstico del estado actual de la participación ciudadana en la entidad
	Construir el Plan de participación - Paso 1. Identificación de actividades que involucran procesos de participación.
	Construir el Plan de participación - Paso 2. Definir la estrategia para la ejecución del plan.
Promoción efectiva de la participación ciudadana	Construir el Plan de participación - Paso 3. Divulgar el plan y retroalimentar.
	Ejecutar el Plan de participación.
	Evaluar los resultados

Con el fin de facilitar el desarrollo de cada uno de estos pasos, a continuación se presenta de forma detallada las actividades que puede adelantar en cada uno de ellos

Paso 1. Realizar el diagnóstico del estado actual de la participación ciudadana en la entidad

- A partir de los resultados de FURAG, identificar y documentar las debilidades y fortalezas de la participación en la implementación de la Política de Participación Ciudadana, individualizándolas en cada uno de los ciclos de la gestión (participación en el diagnóstico, la formulación e implementación).
- A partir de los resultados de la evaluación de la oficina de control interno sobre el plan de participación, identificar y documentar las debilidades y fortalezas en la implementación de la Política de Participación Ciudadana, individualizándolas por cada uno de los ciclos de la gestión (participación en el diagnóstico, la formulación e implementación).
- Validar con las áreas misionales y de apoyo si los grupos de valor con los que trabajó en la vigencia anterior atienden a la caracterización de usuarios, clasificando la participación de dichos grupos en cada uno de los ciclos de la gestión (participación en el diagnóstico, la formulación e implementación).
- Diagnosticar si los canales que empleó la entidad para promover la participación ciudadana son idóneos, de acuerdo con la caracterización de usuarios.
- Socializar los resultados del diagnóstico de la política de participación ciudadana.

Paso 2. Construir el Plan de participación

- Conformar y capacitar un equipo de trabajo que lidere el proceso de planeación de la participación.
- Identificar en conjunto con las áreas misionales y de apoyo a la gestión, las metas y actividades que cada área realizará, en las cuales tienen programado o debe involucrar a sus grupos de valor.
- De las actividades ya identificadas, determinar cuáles corresponden a participación en el ciclo de la gestión y clasificarlas en cada una de las fases del ciclo. (Participación en el diagnóstico, la formulación e implementación y evaluación de políticas, planes, programas o proyectos).
- Identificar las instancias de participación que legalmente están conformadas para discusión de sus temáticas con los grupos de valor.
- Verificar si todos los grupos de valor están contemplados en al menos una de las actividades e instancias ya identificadas. En caso de que no estén contemplados todos los grupos de valor, determine otras actividades en las cuales deba involucrarlos.

Paso 3. Construir la estrategia para la ejecución del Plan de participación

- Definir los canales y las metodologías que se emplearán para desarrollar las actividades de participación ciudadana identificadas en las fases del ciclo (participación en el diagnóstico, la formulación e implementación y evaluación de políticas, planes, programas o proyectos).
- Definir una estrategia para capacitar a los grupos de valor con el propósito de cualificar los procesos de participación ciudadana.
- Definir el presupuesto asociado a las actividades que se implementarán en la entidad para promover la participación ciudadana.
- Establecer el cronograma de ejecución de las actividades identificadas que se desarrollarán para promover la participación ciudadana.
- Definir los roles y responsabilidades de las diferentes áreas de la entidad, en materia de participación ciudadana.
- Estandarizar formatos internos de reporte de las actividades de participación que se realizarán en toda la entidad, que contenga: actividades realizadas, grupos de valor involucrados, aportes en el proceso de participación ciudadana y resultados.

Paso 4. Divulgar el Plan de participación

- Divulgar el plan de participación por distintos canales, invitando a la ciudadanía o grupos de valor a que opinen acerca del mismo con la estrategia que se haya definido previamente.
- Construir un mecanismo de recolección de información en el cual la entidad pueda hacer seguimiento a las observaciones de la ciudadanía y grupos de interés en el proceso de construcción del plan de participación.
- Divulgar el plan de participación ajustado a las observaciones recibidas por distintos canales, informando a la ciudadanía o grupos de valor los cambios incorporados con la estrategia que se haya definido previamente.

Paso 5. Ejecutar el Plan de participación

- Preparar la información que se entregará en el desarrollo de las actividades ya identificadas y que se van a someter a participación.
- Socializar a los grupos de valor que va a convocar al proceso de participación la información preparada, ofreciendo las rutas de consulta.
- Convocar a través de los medios definidos en el plan de participación a los ciudadanos y grupos de interés, a participar en las actividades definidas habilitando los espacios presenciales y virtuales definidos.
- Habilitar los canales presenciales y virtuales definidos en el plan para consultar, discutir y retroalimentar con los ciudadanos y grupos de interés sus recomendaciones u objeciones a la actividad que la entidad adelanta para el desarrollo de su gestión.
- Analizar, por parte del área que ejecutó la actividad, las recomendaciones u objeciones recibidas en el proceso de participación. Evaluar la viabilidad de su incorporación en la actividad que se sometió al proceso de participación y realizar los ajustes a que haya lugar.
- Diligenciar el formato interno de reporte definido con los resultados obtenidos en el ejercicio, y entregarlo al área de planeación.

Paso 6. Evaluar los resultados

- Analizar los resultados obtenidos en la implementación del plan de participación, con base en la consolidación de los formatos internos de reporte aportados por las áreas misionales y de apoyo, para:
 1. Identificar el número de actividades en las que se involucró al ciudadano.

2. Grupos de valor involucrados.
 3. Fases del ciclo que fueron sometidas a participación.
 4. Resultados de la incidencia de la participación.
- Publicar los resultados de la consolidación de las actividades de participación, los cuales deberán ser visibilizados de forma masiva y mediante el mecanismo que empleó para convocar a los grupos de valor que participaron.
 - Los reportes individuales diligenciados en los formatos internos deberán quedar a disposición del público.
 - Documentar las buenas prácticas de la entidad en materia de participación ciudadana que permitan alimentar el próximo plan de participación.



Los componentes y etapas mínimas que se pueden llevar a cabo en el proceso de diseño del proceso de participación ciudadana y rendición de cuentas de una entidad, están descritos en la serie documentos del Plan Nacional de Formación para el control social disponible en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/plan-nacional-formacion-control-social>,

También en el Manual Único de Rendición de Cuentas, elaborado por la Función Pública y disponible en:

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450051661_3ad287e3bc4ef4dde655d44cec6168c8.pdf.

4. Uso de las TIC en la relación Estado-Ciudadano

Es importante tener en cuenta que las temáticas de servicio al ciudadano, racionalización de trámites y participación ciudadana guardan una estrecha relación con los componentes de TIC para servicios y TIC para Gobierno Abierto, definidos en la Estrategia de Gobierno en Línea.

Por lo tanto, es de vital importancia considerar las orientaciones que se dan frente al uso de las TIC en estos temas, ya que son un medio para lograr una relación más efectiva con los usuarios. En particular, la Estrategia de Gobierno en línea señala lo siguiente:

- TIC para Gobierno Abierto: comprende las actividades encaminadas a fomentar la construcción de un Estado más transparente, participativo y colaborativo en los asuntos públicos mediante el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Al respecto, el uso de 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 adelanta las entidades en los temas de su interés.
 - Participación: la apertura de espacios de participación a ciudadanos, usuarios 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 para hacer un uso efectivo de los canales electrónicos.

- Colaboración: involucrar a ciudadanos, usuarios 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 desde los actores del entorno de la entidad.
- TIC para servicios: comprende la provisión de trámites y servicios a través de medios electrónicos, enfocados a dar solución a las principales necesidades y demandas de los usuarios de la entidad, en condiciones de calidad, facilidad de uso y mejoramiento continuo. En materia de trámites y servicios, el uso de 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 usuarios 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 de sus usuarios.
 - Sistema integrado de PQRSD: con el fin de facilitar y hacer más efectiva la interacción entre la entidad y los usuarios, ciudadanos y grupos de interés, es fundamental poner a su disposición diferentes canales electrónicos para la recepción y respuesta de preguntas, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias (PQRSD). En este caso, es de vital importancia que el usuario 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 usuarios, ciudadanos y grupos de interés, la entidad debe identificar las características y necesidades de sus usuarios y disponer todo tipo de herramientas y ayudas que permitan que los trámites en línea sean fáciles de acceder, sencillos de realizar y que den respuesta efectiva y cumplan con las expectativas del usuario.

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

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

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

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



Todo lo relacionado con el uso de las TIC, a nivel de servicio al ciudadano, racionalización de trámites y participación ciudadana, puede ser consultado en el manual de Gobierno en Línea y sus recursos asociados, en:

<http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-8013.html>

La información sobre la Ruta de la Excelencia se encuentra en el siguiente enlace:
<http://www.rutadelaexcelencia.gov.co/634/w3-channel.html>

La información sobre el Sello de Excelencia se encuentra en la Resolución 2405 de 25 de noviembre de 2016 “Por la cual se adopta el modelo del Sello de Excelencia Gobierno en línea y se conforma su Comité”:

http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-17464_recurso_12.pdf.



Referencias bibliográficas y normativas para esta sección

Decreto 1078 de 2015 - Decreto Único Reglamentario Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - Título 9 - Capítulo 1. Estrategia de Gobierno en Línea. Disponible en: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-9528_documento.pdf

Decreto 1081 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector de la Presidencia de la República. Disponible en: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Decreto-1081-2015.pdf>.

Decreto 1083 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gov.co/sisjur/home/Norma1.jsp?i=62866>.

Departamento Administrativo de la Función Pública (Función Pública). (2012). Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1453841665_fda48d26f24a13b9a8a93d1b0c0cf0ec.pdf.

_____. (2014). Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 2014. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2162.pdf/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2010). Documento Conpes 3654 de 2010. Política de Rendición de Cuentas de la Rama Ejecutiva a los Ciudadanos.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2013). Documento Conpes 3785 de 2013. Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano.

Ley 1712 de 2014 - Transparencia y Acceso a la Información disponible en:

http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-7147_documento.pdf

Ley 1757 de 2015 - Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática. Disponible en:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1757_2015.html.

MinTic. Manual de Gobierno en Línea. Disponible en:

<http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-8013.html>

http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7941_manualGEL.pdf

Resolución 2405 de 25 de noviembre de 2016 “Por la cual se adopta el modelo del Sello de Excelencia Gobierno en línea y se conforma su Comité”. Disponible en

http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-17464_recurso_12.pdf.

3. Evaluación de resultados

Esta dimensión agrupa un conjunto de prácticas, políticas e instrumentos que tienen como propósito permitirle a la organización conocer los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico y proceso de planeación institucional, a través de las acciones implementadas para tal fin.



Así mismo, monitorear el comportamiento de los factores críticos en la ejecución de sus planes, programas, proyectos y procesos, frente a criterios objetivos previamente establecidos, que le permiten dar cuenta de los avances periódicos y del logro final de los sus objetivos y metas. Es decir, del desempeño real de la organización en términos de cumplimiento de los resultados esperados y de efectos de la acción gubernamental en la sociedad. En este sentido, se pueden apreciar dos momentos: el **seguimiento** y la **evaluación** como tal.

Seguimiento: partiendo de la cadena de valor y sus beneficios en la generación y uso de la información, el Gobierno Nacional adoptó un esquema de seguimiento, que se entiende como un proceso continuo y sistemático de diseño, recolección y análisis de información, que permite determinar el grado de avance de las políticas públicas (DNP, 2015: 18)

Evaluación: es entendida como una investigación sistemática y objetiva, aplicada en alguno de los diferentes eslabones de la cadena de valor (insumos, procesos, productos y resultados), y cuya finalidad es mejorar el diseño, la implementación, la ejecución y los efectos de una política, plan, programa o proyecto, a través de la toma de decisiones (DNP, 2015: 34).

Tanto el seguimiento como la evaluación se fundamentan en indicadores para monitorear y medir el desempeño de las entidades. Por lo tanto, se deben enfocar en los criterios, directrices y normas que orientan la gestión y en los productos, resultados e impactos que esta genera. Los indicadores, se diseñan desde el proceso de planeación.

La evaluación cobra especial relevancia en los esquemas de gestión para resultados, tal como lo es el MIPGv2. De igual manera, la evaluación y la planeación son ejercicios que se realimentan, pues la primera está condicionada a la definición previa de los resultados y objetivos, aspectos trabajados en el proceso de planeación. Así mismo, implica que todo lo que hace la organización se focalice en la evaluación del cumplimiento de las acciones estratégicas a través de la operación de los planes, programas y proyectos.

Paso a paso para un adecuado ejercicio de seguimiento y evaluación institucional

1. Definir un área o servidor responsable del diseño, implementación y comunicación de los métodos, mecanismos de seguimiento y evaluación, para generar alertas, efectuar las mediciones y consolidar y entregar oportunamente los informes de evaluación requeridos internamente o por organismos externos. Las áreas de planeación suelen ser las responsables y competentes para liderar estos ejercicios.

No obstante, los responsables de hacer el seguimiento y la evaluación son servidores que tienen a su cargo cada proyecto, plan, programa, proceso o estrategia objeto de seguimiento y evaluación. Así mismo, son ellos, quienes deben establecer las acciones oportunas de corrección o prevención (si aplica) y registrar o suministrar los datos en los diferentes sistemas de información de que dispone la organización para tal fin.

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

Es preciso tener en cuenta que si bien desde el Direccionamiento Estratégico y Planeación se diseñaron los indicadores, antes de su aplicación no sobra validar o cerciorarse de que estos brinden la información suficiente y pertinente para establecer el grado de avance o el logro de los objetivos y resultados esperados. De no ser así, es importante proceder a los ajustes a que haya lugar.

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



Para este ejercicio se recomienda utilizar la Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión, elaborada por la Función Pública y disponible en:

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450054776_b93eb12298e646b5dd4c5c2a3d3a8d23.pdf

3. Aplicar los indicadores definidos de acuerdo con las decisiones que la organización 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: por ejemplo los informes de gestión y de resultados, encuestas y entrevistas en profundidad con expertos.
 - Instrumento: herramienta web, documento de Office (Excel, Word, Point), tablero de control, entre otros.
4. Efectuar el seguimiento al avance de la gestión y al desempeño institucional. Es decir, verificar permanentemente que la ejecución de las actividades, el cumplimiento de metas o el uso de recursos correspondan con lo programado en la planeación institucional.

En este punto, es importante señalar que la ejecución de programas, planes y proyectos se debe medir en los diferentes momentos o etapas de su desarrollo, para garantizar el logro de los resultados previstos y de la MEGA, e identificar con mayor precisión las oportunidades de mejora que se deban emprender.

Los indicadores de desempeño más utilizados son de eficiencia (relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados); eficacia (grado en el que se realizan las actividades planeadas y se logran los resultados planeados) y efectividad (medida en que la gestión permite el logro de los resultados planeados con un manejo óptimo de los recursos), y aquellos relacionados con la calidad en la prestación de los servicios.



Para el componente de Servicio al Ciudadano, el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano del DNP, a través de la Guía de Implementación de la Norma de Excelencia en Servicio al Ciudadano, dispone mecanismos para la medición y mejora, tanto de la prestación, como de la gestión del servicio. Allí proporciona lineamientos para medir el desempeño de los sistemas de servicio al ciudadano de las entidades de la administración pública y la respectiva percepción ciudadana.

En esta guía, también se plantean acciones para direccionar a las entidades en la mejora continua de sus sistemas de servicio, las cuales deben ser priorizadas de acuerdo con las mediciones de desempeño y percepción. Esta y otras herramientas se encuentran disponibles en:

<https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano.aspx>

También se recomienda consultar los siguientes documentos elaborados por el DNP: *Orientaciones para que un alcalde o gobernador diseñe o implemente un sistema de seguimiento a su plan de desarrollo*, disponible en:

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Gu%C3%ADa%20Sinergia%20Territorial_2013.pdf

5. Efectuar la evaluación del logro de los resultados (y si es posible, los impactos generados por estos).

Dado que el MIPGv2 se enmarca en la Gestión para Resultados, este es tal vez el ejercicio que mayor información proporciona para determinar, no solo si los resultados obtenidos corresponden a los deseados o planeados, sino si éstos generaron los cambios esperados en términos de la satisfacción de las necesidades o solución de problemas de los grupos de valor.

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

6. 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 preventivas, correctivas o de mejora, de manera inmediata.

La utilidad más grande de este ejercicio es apoyar la toma de decisiones para lograr de mejor manera los resultados, gestionar más eficiente y eficazmente los recursos y facilitar la rendición de cuentas a los ciudadanos y organismos de control.



Para el ejercicio de gestión del riesgo, se recomienda utilizar la Guía para la Administración del Riesgo, elaborada por la Función Pública y disponible en:

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng=/archivos/1486395001_49cd5a628610035d8ed7c899ec810e3c.pdf

7. Evaluar la percepción de los grupos de valor frente a la satisfacción de sus necesidades y expectativas, frente a los servicios prestados y, en general, frente a la gestión de la entidad.

Usualmente se utilizan encuestas de satisfacción de los ciudadanos que permiten recoger información de primera mano, tanto de su percepción sobre los niveles de satisfacción como de sus propias expectativas y necesidades.



El Programa Nacional de Servicio al Ciudadano cuenta con herramientas que orientan la medición de la percepción y satisfacción ciudadana, como un ejercicio constante que permite identificar puntos críticos de trabajo, oportunidades de mejora, expectativas y necesidades de los ciudadanos. Esta y otras herramientas se encuentran disponibles en:

<https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano.aspx>

8. Desarrollar un ejercicio de autodiagnóstico del nivel de avance en la gestión, en cada uno de las dimensiones del Modelo para que pueda conocer su estado actual, su evolución en el tiempo y los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización. Algunas de las políticas del MIPGv2 incorporan instrucciones explícitas encaminadas al seguimiento de las políticas por parte de las entidades públicas.

Tal es el caso de la Estrategia de Gobierno en línea que establece, en el Manual de Gobierno en Línea, que las entidades deberán realizar monitoreo y mejoramiento continuo a los sistemas de información, a la calidad y uso de los datos, a la estrategia de TI, a los servicios tecnológicos, estrategia de uso y apropiación de los proyectos de TI, a la estrategia de uso y apropiación de los proyectos de TI y a la satisfacción de sus usuarios.

A partir de este ejercicio, la organización emprende las adecuaciones y ajustes requeridos, de manera permanente, para garantizar que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión funcione adecuadamente en la misma.



Para ello, se propone una guía de referencia para elaborar el autodiagnóstico a fin de facilitarle a las entidades la identificación del estado de cada dimensión, haciendo un recorrido minucioso y algo exhaustivo de cada una de ellas.

9. Documentar los resultados de todos los ejercicios de medición y evaluación desarrollados en la organización. Esto es indispensable para contar con la información básica, mejorar o reorientar la gestión, implementar estrategias, fortalecer aquellos aspectos de la gestión que presenten debilidades, identificar y subsanar las posibles causas o para dar recomendaciones, priorizar requerimientos a través de planes de mejoramiento y ser la evidencia fundamental de los siguientes ejercicios de direccionamiento estratégico y planeación.

Así mismo, esta información es el insumo primordial para los informes de gestión que se suministran a los organismos de control u otros entes gubernamentales y para la rendición de cuentas, entre otros. Muchos de estos informes tienen condiciones específicas en términos de fechas, periodicidad o formatos, que se deben contemplar. No obstante, si se ha realizado un ejercicio efectivo de seguimiento y evaluación, el reporte de información será más fácil y ágil.



Recomendaciones concretas para la evaluación de indicadores y metas de gobierno de entidades nacionales

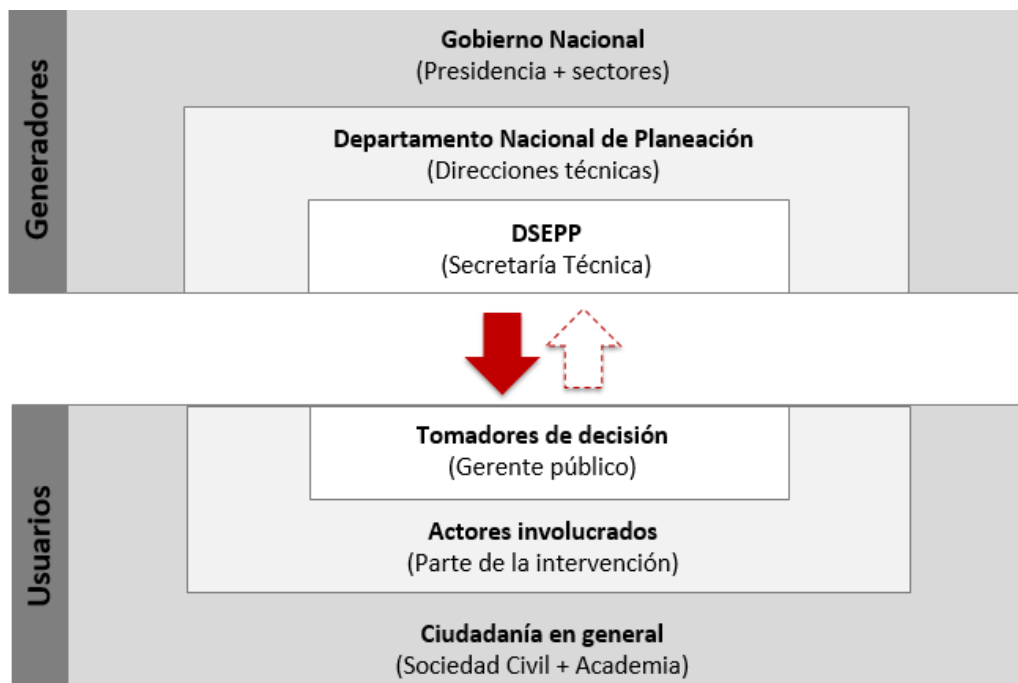
El modelo de Sinergia impulsado por el DNP busca medir específicamente las dimensiones de eficacia, efectividad y calidad de la gestión pública en la consecución de los objetivos priorizados por el gobierno. En el marco de la cadena de valor, el modelo de Sinergia aplica para los eslabones de productos y resultados de las intervenciones públicas. Este seguimiento es complementado por el que se realiza, a nivel institucional, a los procesos de las entidades para el cumplimiento de sus objetivos.

Esta evaluación aplica, en estricto sentido, a las entidades y organismos de la rama ejecutiva, tanto del orden nacional como territorial. Para las demás organizaciones, este componente se asimila a las metas e indicadores definidos en sus respectivos planes estratégicas y a los esquemas de seguimiento y evaluación definidos por cada una.

Para las entidades nacionales de la Rama Ejecutiva, se cuenta con el Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno como una herramienta de trabajo interinstitucional y de información gerencial, (administrada por el Departamento Nacional de Planeación) desarrollado en línea para la programación, gestión y monitoreo de los resultados de los principales programas de acción de Gobierno. En este Sistema interactúan las entidades de la Rama Ejecutiva involucradas directamente en el cumplimiento de los compromisos del Gobierno, las cuales reportan periódicamente la información de los avances alcanzados con respecto a las metas cuatrienales y anuales relacionadas con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y otros compromisos prioritarios del Gobierno.

Partiendo de la cadena de valor y sus beneficios en la generación y uso de la información, el Gobierno Nacional adoptó un esquema de seguimiento, entendido como un proceso continuo y sistemático de diseño, recolección y análisis de información, que permite determinar el grado de avance de las políticas públicas.

El seguimiento se hace a políticas públicas y no a programas de acción, tal como se aprecia en la siguiente gráfica:



Fuente: Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación de políticas públicas, (DNP, 2015).

Como complemento del Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno, son monitoreados otros sistemas de información oficial como el Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión (SPI), el Sistema de Seguimiento a Conpes (Sisconpes) y el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIFP).

Esta información debe tener en cuenta los lineamientos descritos en el Artículo 2.2.7.2.3.3 del Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional 1082 de 2015, y ser actualizada mensualmente, de acuerdo con lo establecido en la Directiva Presidencial 21 de 2011.



En la Guía metodológica para el Seguimiento y la Evaluación de Políticas Públicas se plasma, de forma clara y sencilla, la manera en que Sinergia realiza tanto el seguimiento como la evaluación, entendiéndolos como elementos fundamentales que conllevan a la retroalimentación y el fortalecimiento de las políticas públicas como mecanismos transformadores del valor público. Esta guía está disponible en el enlace: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20Ago%2013.pdf>

Así mismo, el enlace en donde se encuentra toda la información sobre los avances de las principales políticas y programas del Gobierno Nacional, entre ellos el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018: Todos por un Nuevo País es: <http://sinergiapp.dnp.gov.co/#HomeSeguimiento>.

En cuanto a las entidades territoriales, el Departamento Nacional de Planeación dispuso el portal <http://kiterritorial.co/>, especialmente la Unidad 4 (Seguimiento y Evaluación al PDT), en donde dispone de un manual, formatos y herramientas para apoyarlas y facilitarles el seguimiento y evaluación de las metas e indicadores previstos en sus respectivos planes de desarrollo territorial.



Referencias bibliográficas y normativas para esta Sección

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2013). La evaluación interna como un ejercicio para el rediseño y mejora de los programas sociales en el Distrito Federal - Alcances, retos y propuestas para su institucionalización. México. Descargado de: www.coneval.org.mx/.

Decreto 1078 de 2015 - Decreto Único Reglamentario Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - Título 9 - Capítulo 1. Estrategia de Gobierno en Línea. Disponible en: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-9528_documento.pdf

Decreto 1082 de 2015 – Decreto Único Reglamentario Sector Planeación Nacional. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Normativa/Decreto-1082-de-2015.aspx>

Departamento Administrativo de la Función Pública (Función Pública). (2012). Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Disponible en:

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1453841665_fda48d26f24a13b9a8a93d1b0c0cf0ec.pdf.

_____. (2014). Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 2014. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2162.pdf/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2014). Guía Metodológica para el Seguimiento y la Evaluación a Políticas Públicas, Bogotá, D.C.

_____. (2015). Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. Sistema de Entrega de la Política de Restitución de Tierras, Bogotá, D.C.

Gobierno de España, Ministerio de la Presidencia - Agencia de Evaluación y Calidad. (2009). Guía de Evaluación Modelo EVAM. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2005). CEPAL - Serie Manuales N° 45: Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile.

_____. (2011). CEPAL - Serie Manuales N° 69: Planeación Estratégica e Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas - Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. (2013). El Marco Común de Evaluación y Mejora de las Organizaciones Públicas por medio de la Evaluación CAF 2013. Madrid Tercera edición total revisada 2013.

MinTic. Manual de Gobierno en Línea. Disponible en: <http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-propertyvalue-8013.html> y http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7941_manualGEL.pdf.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2002). Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. París: OCDE.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Descargado de: http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf

4. Gestión del talento humano



El MIPGv2 concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las organizaciones y, por tanto, como el gran factor crítico de éxito para una buena gestión y logro de resultados, que resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos.

El talento humano está conformado por todas las personas que prestan sus servicios a la organización y que contribuyen con su trabajo, dedicación, y esfuerzo para que las entidades públicas cumplan con su misión y respondan a las demandas de los ciudadanos.

La **gestión estratégica del talento humano** se entiende como el conjunto de lineamientos, decisiones, prácticas y métodos para orientar y determinar el quehacer de las personas, su aporte a la estrategia institucional, al logro de la MEGA y a los resultados propuestos, tomando en cuenta las responsabilidades inherentes a los cargos y las relaciones laborales, y también a las relaciones personales. La gestión del talento humano se enmarca en las etapas que constituyen el ciclo de vida del servidor: ingreso, permanencia (desarrollo) y retiro, previa planeación del personal requerido por la organización.

El MIPGv2 reconoce la vital importancia de los gerentes y directivos públicos para liderar el óptimo desarrollo de las actividades y la ejecución de las metas que llevan al cumplimiento de los planes, programas y proyectos. Por ello, para el Modelo se precisa que los gerentes y, en general, el equipo directivo, cuenten con las competencias y calidades necesarias para conducir la entidad hacia los resultados esperados y dar solución de manera efectiva a los problemas, interpretar su entorno, tomar las mejores decisiones y proyectar a la entidad.

También se busca, con el Modelo, la implementación de herramientas que propendan por un cambio en las culturas organizacionales con el fin de garantizar la transparencia y coherencia en las decisiones públicas, mediante el fortalecimiento de mecanismos preventivos que eviten la presencia de conductas antiéticas que afecten la imagen institucional y el patrimonio público.

El propósito fundamental del componente de gestión estratégica del talento humano en el Modelo está orientado a incrementar tanto la productividad del sector público como la calidad de vida de los servidores públicos, ya que es evidente que esto genera resultados en términos de bienestar para los ciudadanos y de la eficacia en la prestación de los servicios del sector público.

En ese orden de ideas, es muy importante que el empleo público en Colombia sea atractivo, retador, motivante y competidor del sector privado, que genere las condiciones para construir un sector sólido, competitivo, capaz, diverso, incluyente, versátil, dinámico y satisfactor de las cambiantes necesidades y expectativas del ciudadano. Esto requiere del compromiso permanente de los servidores públicos y, sobre todo, de una alineación con las políticas y directrices en cada una de las gerencias de talento humano que llevan a cabo las actividades de gestión del talento humano para que haya un enfoque claro y unificado que permita lograr los propósitos planteados.

En la actualidad, el Estado colombiano se encuentra en el camino hacia la construcción de una paz efectiva y real, cimentada en la equidad y en la educación. Esto le confiere aún mayor importancia a la necesidad de contar con un cuerpo de servidores públicos que responda al logro de los fines del Estado y a los niveles esperados de productividad y generación de bienestar, compuesto por personas dinámicas, versátiles y capaces de sobreponerse a las dificultades y de asumir nuevos retos, al igual que una institucionalidad sólida y articulada para la generación e implementación de políticas públicas eficaces.



Paso a paso para gestionar estratégicamente el talento humano al servicio del Estado

1. Identificar claramente el marco normativo que rige en materia de personal para la organización.



Para una mayor comprensión de los conceptos de servidor público y sus clasificaciones se pueden consultar los videos disponibles en el canal de *YouTube* de la Función Pública: “¿Qué es un servidor público, qué es el empleo público y cómo es el acceso a éste?”:

<https://www.youtube.com/watch?v=k8DMZrRI1m0> y “Condiciones de permanencia y retiro de un servidor público” <https://www.youtube.com/watch?v=78Hi2ohDAOo>

2. Las áreas de talento humano ejercen el rol principal en esta dimensión; no obstante, requieren del apoyo y compromiso de la alta dirección, la cual debe garantizar que la gestión estratégica del talento humano esté en función del propósito fundamental, del logro de la MEGA y los resultados y, en general, de cumplir lo previsto en los planes de la organización. Para ello, es útil que la organización, atendiendo las normas generales y las particulares que rigen para cada una, tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Planeación del recurso humano: identifique las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal, los perfiles de los empleos y su ubicación estratégica en el marco de las prioridades de la entidad. La organización debe identificar los empleos vacantes y gestionar su provisión en forma definitiva.
- Ingreso: desarrollo de los procesos o actividades relacionadas con el reclutamiento y selección de los candidatos a ocupar las vacantes, teniendo en cuenta las diferentes formas de vinculación que establece la norma acorde con la naturaleza de los empleos³; y la inducción de las personas nuevas, con el fin de garantizar su adaptación a la cultura organizacional y al ejercicio de las funciones propias de su empleo o puesto de trabajo.

³ Los empleos de carrera deberán ser provistos a través de procesos de selección que adelantarán la Comisión Nacional del Servicio Civil; los empleos de libre nombramiento y remoción, se proveerán mediante nombramiento ordinario y para los empleos de gerencia pública deben adelantarse procesos meritocráticos con el fin de vincular personal competente; los empleos de medio tiempo, tiempo parcial y temporales deben estar contemplados en la planta de personal y su provisión debe ceñirse a lo que el particular establezca en las normas.

- Desarrollo: surtidas las acciones de vinculación e inducción⁴, realizar procesos o actividades que fortalezcan y enriquezcan la permanencia del servidor dentro de la organización, tales como:

Reinducción		Busca reforzar periódicamente los conocimientos que el servidor debe tener sobre la organización, su entorno laboral y cualquier cambio significativo que se produzca en la entidad.
Formación y capacitación	y	Pretende garantizar que cada servidor cuente con los conocimientos y habilidades necesarias para atender sus funciones, a través de procesos de formación y capacitación permanente.
Bienestar laboral		Apunta a crear, mantener y mejorar las condiciones laborales que favorezcan el desarrollo integral del servidor, medir e intervenir el clima laboral, mejorar la calidad de vida del trabajador y la de su familia, aumentar los niveles de satisfacción, mejorar la convivencia laboral y la identificación del empleado con el servicio de la entidad en la que labora. También se incorporan temas que desde la calidad de vida laboral buscan incrementar la productividad y la satisfacción del servidor. Por ejemplo, el teletrabajo, los horarios flexibles y todas aquellas acciones tendientes a conciliar la vida laboral con la familiar.
Incentivos		Busca reconocer el desempeño individual y colectivo de los servidores públicos y equipos de trabajo.
Riesgos laborales y seguridad y salud en el trabajo		Son los programas que apuntan a prevenir y controlar los riesgos laborales que puedan afectar la salud física y mental de los servidores. Así mismo, establecen directrices para la prevención, promoción y protección de la salud de los servidores.
Gestión del desempeño	del	Es el conjunto de programas e instrumentos que buscan valorar objetivamente el aporte del servidor al cumplimiento de la misión de la entidad e identificar fortalezas y puntos a mejorar en su productividad.
Situaciones administrativas		En entidades a las que les aplica el régimen general de carrera administrativa, constituyen el conjunto de lineamientos normativos que regulan las diferentes circunstancias por las que podría atravesar el servidor mientras se encuentra vinculado a la entidad. Se denomina situaciones administrativas a: servicio activo, vacaciones, licencias, permisos, encargos, comisiones, suspensión del servicio, entre otras.



Para facilitar la gestión del talento humano en las entidades a las que le aplica la Ley 909 de 2004, la Función Pública ofrece una serie de cartillas, disponibles en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/guias>

Entre las cuales se pueden enunciar:

- Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de competencias.

⁴ Y evaluación del periodo de prueba para el caso de servidores de carrera administrativa.

- Sistema de Estímulos, orientaciones metodológicas 2012.
- Readaptación laboral, lineamientos de política y guía de ejecución versión 2015.
- Guía prima técnica de empleados públicos versión 3.
- Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales.
- Régimen prestacional y salarial de empleados del sector público.
- Régimen prestacional y salarial de los empleados públicos del orden territorial.
- Inhabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos.
- Empleo, situaciones administrativas, jornada laboral y retiro de empleados del sector público.



Para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, se puede consultar el sitio <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/seccion/sg-sst.html> del Ministerio de Trabajo, en donde se encuentran las normas y una serie de guías, videos y preguntas frecuentes, que serán de gran utilidad para que las entidades públicas atiendan esta responsabilidad.

- Retiro del servicio: el ciclo laboral del servidor dentro la organización culmina con la desvinculación o retiro por las diferentes causales que se encuentran consagradas en la ley (renuncia, pensión de jubilación, declaratoria de insubsistencia para empleos de libre nombramiento y remoción o por resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño, invalidez absoluta, edad de retiro forzoso, destitución, entre otros). Es necesario que las entidades desarrollen programas de preparación para el retiro del servicio o de readaptación laboral del talento humano desvinculado.

Así mismo, de acuerdo con lo establecido en la Ley 951 de 2005, al momento de su retiro los servidores públicos deben elaborar un acta de informe de gestión, que detalle los asuntos y recursos a su cargo en los términos que señala dicha norma. La organización debe asegurar que el conocimiento adquirido por el servidor que se retira, permanezca en la entidad.

3. Con el liderazgo del equipo directivo y la coordinación de las áreas de gestión humana, la entidad debe promover ejercicios participativos para la construcción y divulgación de los valores y principios institucionales, su conocimiento e interiorización por parte de los todos los servidores y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones. Para ello, es útil que la organización:
 - Disponga de espacios para el fomento de mecanismo de diálogo sobre el servicio público como fin del Estado, para identificar los valores relacionados con el servicio público y para desarrollar el hábito de actuar de forma coherente con ellos.
 - Aplique mecanismos que permitan vigilar la integridad de las actuaciones de quienes ejercen las funciones públicas y se gestionen adecuadamente las situaciones de conflictos que puedan surgir entre los intereses públicos que los servidores están obligados a promover y defender y los intereses particulares que como ciudadanos pudieran tener.

- Acoja los lineamientos de política de integridad pública y articule los elementos de la infraestructura de integridad institucional (códigos, conflicto de interés, comités, canales de denuncia y seguimiento) para poder establecer las prioridades en las situaciones que atenten o lesionen la moralidad en la administración pública, incluyendo actividades pedagógicas e informativas sobre temas asociados con la integridad, los deberes y las responsabilidades en la función pública, generando un cambio cultural de impacto en la entidad.



En materia de conflicto de intereses, el documento “Conflictos de interés de servidores públicos”, difunde los criterios de interpretación de las normas de inhabilidades e incompatibilidades en cumplimiento de los principios constitucionales y legales como la igualdad, la moralidad, la ética, la transparencia y la imparcialidad, orientados a obtener una administración en consonancia con las políticas de Buen Gobierno. El documento se encuentra disponible en:

http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2016-12-02_Guia_conflicto_interes_V1.pdf/cff65651-91e5-4c6c-b14c-efe7272413e4

4. Implementar acciones en materia de gestión de empleos de carácter gerencial que garanticen que el ingreso, la permanencia (desarrollo) y el retiro de los gerentes públicos se produzcan con base en el principio del mérito. Para ello, es útil que la organización:
 - Defina los perfiles profesionales de los empleos de naturaleza gerencial (de acuerdo con el marco normativo que rige para cada organización en materia de nomenclatura y clasificación de empleos).
 - Diseñe e implemente procesos meritocráticos de selección de los gerentes (o directivos): aplicación de pruebas de evaluación de conocimientos, competencias o aptitudes requeridas o valoración de antecedentes de estudio y experiencia, en el marco normativo que rige para cada organización.
 - Seleccione como gerente (o directivo) a los candidatos que cumplen con los criterios de mérito, capacidad y experiencia para el desempeño del empleo, en el marco normativo que rige para cada organización.
 - Realice procesos de gestión del rendimiento de los gerentes (o directivos), utilizando como insumo principal el seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas y su desempeño en general.
 - Formule e implemente estrategias o acciones de capacitación y formación para gerentes y directivos dentro del marco normativo que rige para cada organización.
 - Formule e implemente estrategias o acciones para mejorar la calidad de vida laboral y bienestar de los gerentes (o directivos), y para motivar e incentivar su compromiso y permanencia en el empleo.

5. Como complemento a estas acciones, la alta dirección debe fomentar el ejercicio de las prácticas básicas de una gerencia efectiva como planeación, dirección, organización y control (Función Pública, 2015c). Para ello, es útil que la organización:

- Diseñe e implemente mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y gerenciales como liderazgo, planeación, toma de decisiones, conocimiento del entorno y dirección y desarrollo de personal, entre otros.
- Promocione la rendición de cuentas por parte de los gerentes (o directivos) públicos.
- Propicie mecanismos que faciliten la gestión los conflictos por parte de los gerentes, de manera que tomen decisiones de forma objetiva y se eviten connotaciones negativas para la gestión.
- Desarrolle procesos de reclutamiento que garanticen una amplia concurrencia de candidatos idóneos para el acceso a los empleos gerenciales (o directivos), contemplando lo previsto en la Ley 581 de 2000 en materia de participación femenina.
- Diseñe e implemente mecanismos o instrumentos para abordar y mejorar el desempeño inferior al esperado, por parte de gerentes (o directivos).
- Brinde oportunidades para que los servidores públicos de carrera (o de otros niveles jerárquicos) tengan acceso a desempeñar cargos gerenciales (o directivos).



Las entidades que se rigen por la Ley 909 de 2004, deben enmarcar su gestión gerencial de acuerdo con lo establecido en dicha norma y en lo previsto en el Decreto 1083 de 2015. Para facilitar esta labor, se cuenta con la “Guía para la Gestión de Empleos de Naturaleza Gerencial” elaborada por la Función Pública y disponible en:

https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaGestionEmpleosNaturalezaGerencial_Octubre2015.pdf/69012998-8f64-4634-8d81-e188dd35932e

Así mismo, pueden contar con la “Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos - Acuerdos de Gestión”, disponible en:

http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Guia_metodologia_para_la_gestion_del_rendimiento_de_los_gerentes_publicos_2.pdf/2cd4a422-f940-4b21-aa83-a9108b87310b

6. Tener consolidada, organizada y, en lo posible, sistematizada la información sobre las personas y los empleos de la organización. De manera indicativa, esta información puede cubrir, entre otras, las siguientes categorías:

1. Datos por servidor	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de servicio en la entidad y en otras entidades - Tipo de vinculación - Nivel jerárquico - Experiencia laboral - Nivel de educación formal - Conocimientos y habilidades - Edad - Género - Resumen de capacitaciones de carácter informal y no formal (relacionada con el tipo de actividades propias de la organización)
2. Perfil de cada empleo	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos - Funciones - Conocimientos, habilidades y demás competencias requeridas para su desempeño.
3. Estadísticas	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de cargos por dependencias o planes y proyectos de la entidad. - Número de empleos por niveles jerárquicos y por su naturaleza. - Rotación de personal (relación entre ingresos y retiros). - Movilidad del personal (encargos, comisiones de servicio, de estudio, reubicaciones y estado actual de situaciones administrativas) - Ausentismo (enfermedad, licencias, permisos, etc.). - Servidores próximos a pensionarse. - Vacantes temporales - Composición de la planta de personal (rangos de edad, género, nivel educativo, entre otros). - Distribución de cargas de trabajo por dependencia.
4. Movilidad	Servidores que, dados sus conocimientos y habilidades, potencialmente puedan ser reubicados en otras dependencias, encargarse en otro empleo o se les pueda comisionar para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción.

7. Gestionar la información respectiva en el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público el SIGEP (solo para las entidades obligadas por la norma). La debida gestión del SIGEP está en manos de las entidades públicas que tienen el compromiso legal de reportar y actualizar información institucional y de su talento humano, atendiendo a su vez lo previsto en la Ley 1712 de 2014 de Transparencia y Acceso a la Información Pública, sobre el directorio de servidores públicos, empleados y contratistas, para que la ciudadanía conozca aquellos datos que -de sus hojas de vida- debe ser de conocimiento público. El enlace para el registro y gestión de información en el SIGEP es www.sigep.gov.co.

 Orientaciones generales para la gestión estratégica del talento humano al servicio del Estado

La gestión estratégica del talento humano tiene una importancia capital para el mejoramiento de las entidades, para la satisfacción del servidor público, para la productividad del sector público y para el bienestar de los ciudadanos y el crecimiento del país.

Las áreas de talento humano de las entidades tienen una responsabilidad importante en tanto son las encargadas de liderar los procesos que permitirán la creación de valor público a través de las acciones que produzcan el adecuado dimensionamiento y las mejoras en el comportamiento de las personas. Pero, para poder apuntar a ese objetivo, es necesario que cuenten con la capacitación y con las herramientas para poder emprender de manera organizada y articulada las acciones pertinentes.

En el marco del MIPGv2, se ha buscado desarrollar herramientas de autodiagnóstico para llevar a cabo una gestión exitosa con los servidores públicos. Para este propósito, se describen a continuación la estructura y las actividades básicas que debe desarrollar un área de talento humano para construir una gestión estratégica del talento humano exitosa, como primer paso del mejoramiento de la creación de valor público en las entidades del Estado colombiano:

a) Planeación de la gestión del talento humano

- Posicionar al área de Talento Humano en el nivel estratégico de la entidad
- Conocer y considerar toda la normatividad aplicable al proceso
- Considerar los lineamientos institucionales macro relacionados con la entidad, emitidos por Función Pública, CNSC, ESAP o Presidencia de la República
- Contar con el acto administrativo de creación de la entidad y sus modificaciones
- Tener claro el propósito, las funciones y el tipo de entidad, y vincular la planeación estratégica en los diseños de planeación del área
- Gestionar la información relacionada con el talento humano en el SIGEP
- Contar con los actos administrativos de creación o modificación de planta de personal vigentes
- Contar con el decreto salarial vigente que aplica a la entidad
- Contar con la caracterización actualizada de las áreas de talento humano (pre-pensión, cabeza de familia, situaciones de discapacidad y fuero sindical)
- Contar con un mecanismo de información que permita visualizar en tiempo real la planta de personal y generar reportes, articulado con la nómina o independiente, diferenciando:

- Planta global y planta estructural
 - Tipos de vinculación
 - Antigüedad en el Estado
 - Nivel, código, grado
 - Nivel académico
 - Calificaciones de desempeño
 - Cargos en vacancia definitiva por niveles
 - Cargos en vacancia temporal por niveles
 - Género
- Diseñar la planeación estratégica del talento humano, que contemple:
 - Plan anual de vacantes
 - Plan de previsión de talento humano
 - Plan institucional de capacitación
 - Plan de bienestar e incentivos
 - Plan de seguridad y salud en el trabajo
 - Plan de monitoreo y seguimiento del SIGEP
 - Plan de evaluación de desempeño
 - Plan de inducción y reinducción
 - Plan de medición, análisis y mejoramiento del clima organizacional
 - Acuerdos de gestión
 - Contar con un manual de funciones y competencias acorde con la normatividad y las directrices vigentes.

b) Ciclo de vida del servidor público

A lo largo del ciclo de vida del servidor público se pueden identificar tres etapas: el ingreso el desarrollo y el retiro. En cada una de esas etapas se pueden identificar actividades puntuales a considerar.

Ingreso

- Considerar las restricciones normativas para cada tipo de vinculación
- Gestionar los tiempos de cubrimiento de vacantes temporales mediante encargo
- Programar los recursos necesarios para proveer las vacantes mediante concurso.
- Proveer las vacantes en forma definitiva oportunamente, de acuerdo con el Plan Anual de Vacantes
- Proveer las vacantes de forma temporal oportunamente por necesidades del servicio, de acuerdo con el Plan Anual de Vacantes
- Contar con las listas de elegibles vigentes en su entidad hasta su vencimiento

- Contar con mecanismos para verificar si existen servidores de carrera administrativa con derecho preferencial para ser encargados
- Contar con la trazabilidad electrónica y física de la historia laboral de cada servidor
- Registrar y analizar las vacantes y los tiempos de cubrimiento, especialmente de los gerentes públicos
- Contar con mecanismos para evaluar competencias para los candidatos a cubrir vacantes temporales o de libre nombramiento y remoción
- Surtir adecuadamente los trámites de nombramiento y posesión, de acuerdo con el tipo de vinculación
- Verificar que se realicen adecuada y oportunamente las evaluaciones de periodo de prueba
- Realizar inducción a todo servidor público que se vincule a la entidad

Desarrollo

- Realizar reinducción a todos los servidores máximo cada dos años.
- Verificar que se realice adecuadamente la evaluación de periodo de prueba a los servidores nuevos de carrera administrativa.
- Llevar registros apropiados del número de gerentes públicos que hay en la entidad, así como de su movilidad.
- Contar con información confiable y oportuna sobre indicadores claves como rotación de personal (relación entre ingresos y retiros), movilidad del personal (encargos, comisiones de servicio, de estudio, reubicaciones y estado actual de situaciones administrativas), ausentismo (enfermedad, licencias, permisos), pre-pensionados, cargas de trabajo por empleo y por dependencia.
- Contar con información confiable sobre los servidores que, dados sus conocimientos y habilidades, potencialmente puedan ser reubicados en otras dependencias, encargarse en otro empleo o se les pueda comisionar para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción.
- Realizar el proceso de concertación y evaluación de los acuerdos de gestión con los gerentes públicos en lo que corresponde.
- Adoptar, mediante acto administrativo, el sistema de evaluación del desempeño y los acuerdos de gestión.
- Llevar a cabo las labores de evaluación de desempeño de conformidad con la normatividad vigente y llevar los registros correspondientes, en sus respectivas fases.
- Establecer y hacer seguimiento a los planes de mejoramiento individual.
- Establecer mecanismos de evaluación periódica del desempeño en torno al servicio al ciudadano, diferentes a las obligatorias.
- Elaborar el plan institucional de capacitación teniendo en cuenta los siguientes elementos:
 - Diagnóstico de necesidades de la entidad y de los gerentes públicos
 - Solicitudes de los gerentes públicos
 - Orientaciones de la alta dirección
 - Oferta del sector Función Pública

- Desglosándolo en sus correspondientes fases e incluyendo los temas pertinentes
- Llevar registros de todas las actividades de bienestar y capacitaciones realizadas, y contar con información sistematizada sobre número de asistentes y servidores que participaron en las actividades, incluyendo familiares.
- Elaborar el plan de bienestar e incentivos, teniendo en cuenta los siguientes elementos:
 - Incentivos para los gerentes públicos
 - Equipos de trabajo (pecuniarios)
 - Empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción (no pecuniarios)
 - Criterios del área de Talento Humano
 - Decisiones de la alta dirección
 - Diagnóstico de necesidades con base en un instrumento de recolección de información aplicado a los servidores públicos de la entidad Incluyendo temas deportivos, recreativos y vacacionales; artísticos y culturales; promoción y prevención de la salud; educación en artes y artesanías; promoción de programas de vivienda; clima laboral; cambio organizacional; adaptación laboral; preparación a los pre-pensionados para el retiro del servicio; cultura organizacional; programas de incentivos; educación formal (primaria, secundaria y media, superior)
 - Ejecución completa del plan estratégico de talento humano.
 - Desarrollar el programa de teletrabajo en la entidad.
 - Desarrollar el programa de Estado Joven en la entidad.
 - Desarrollar el programa de horarios flexibles en la entidad.
 - Desarrollar el programa de entorno laboral saludable en la entidad.
 - Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad.
 - Divulgar e implementar el programa Servimos en la entidad.
 - Desarrollar el proceso de dotación de vestido y calzado de labor.
 - Establecer mecanismos de evaluación periódica del desempeño en torno al servicio al ciudadano, diferentes a las obligatorias.
 - Realizar mediciones de clima laboral (cada dos años máximo), y la correspondiente intervención de mejoramiento que permita corregir:
 - El conocimiento de la orientación organizacional
 - El estilo de dirección
 - La comunicación e integración
 - El trabajo en equipo
 - La capacidad profesional
 - El ambiente físico
- Incorporar al menos una buena práctica en lo concerniente a los programas de bienestar e incentivos.
- Tramitar las situaciones administrativas y llevar registros estadísticos de su incidencia.
- Tramitar la nómina y llevar los registros estadísticos correspondientes.
- Llevar a cabo las labores de evaluación de desempeño y llevar los registros correspondientes, en sus respectivas fases.

- Negociar las condiciones de trabajo con sindicatos y asociaciones legalmente constituidas en el marco de la normatividad vigente.
- Establecer las prioridades en las situaciones que atenten o lesionen la moralidad, incluyendo actividades pedagógicas e informativas sobre temas asociados con la integridad, los deberes y las responsabilidades en la función pública, generando un cambio cultural.
- Promover ejercicios participativos para la identificación de los valores y principios institucionales, su conocimiento e interiorización por parte de los todos los servidores y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones.
- Implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y gerenciales como liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal y conocimiento del entorno, entre otros.
- Promocionar la rendición de cuentas por parte de los gerentes (o directivos) públicos.
- Propiciar mecanismos que faciliten la gestión de los conflictos por parte de los gerentes, de manera que tomen decisiones de forma objetiva y se eviten connotaciones negativas para la gestión.
- Desarrollar procesos de reclutamiento que garanticen una amplia concurrencia de candidatos idóneos para el acceso a los empleos gerenciales (o directivos).
- Implementar mecanismos o instrumentos para intervenir el desempeño de gerentes (o directivos) inferior a lo esperado (igual o inferior a 75%), mediante un plan de mejoramiento.
- Brindar oportunidades para que los servidores públicos de carrera desempeñen cargos gerenciales (o directivos).

Retiro

- Contar con cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro.
- Realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad.
- Elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan de previsión del talento humano.

c) Seguimiento y verificación

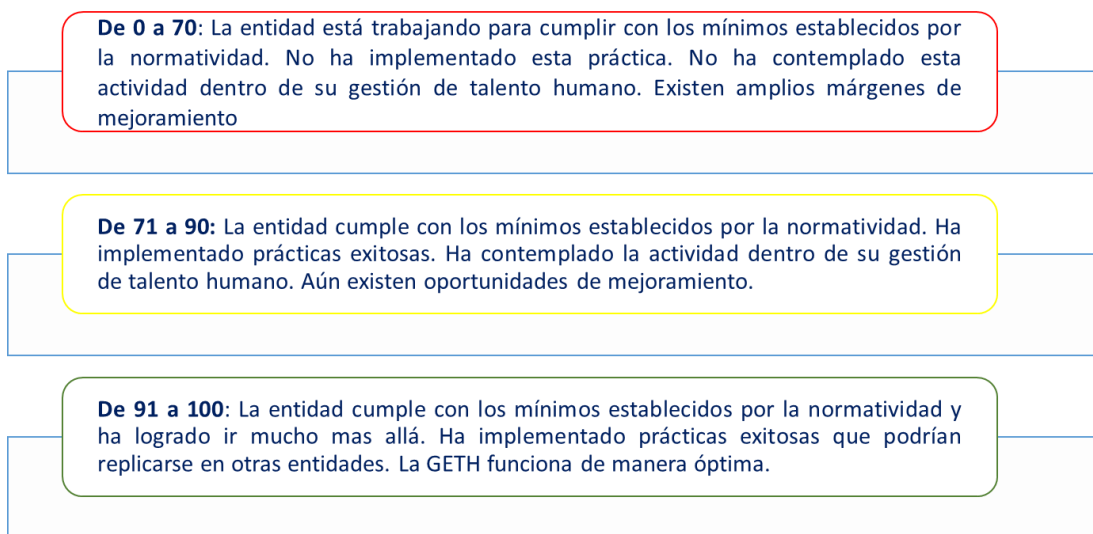
El jefe de talento humano deberá establecer mecanismos para hacer el seguimiento de estas actividades y verificar que se hayan cumplido adecuadamente. Función Pública también desarrollará acciones de acompañamiento, asesoría y monitoreo, incluyendo la revisión del FURAG, para asegurar el cumplimiento de los propósitos planteados.

Para facilitar a las entidades la identificación, el seguimiento y la evaluación de las actividades a desarrollar para gestionar estratégicamente el talento humano, la Función Pública ha diseñado un instrumento de autodiagnóstico que reúne la información necesaria para estos propósitos.

Se trata de una sencilla matriz en Excel, denominada matriz de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH), que intenta articular estratégicamente las diferentes funciones de la entidad, entre ellas las relacionadas con el talento humano, alineándolas con los objetivos misionales.

Fue diseñada bajo la concepción de que el proceso de planeación del talento humano debe hacerse a largo plazo y con base en la planeación macro de la entidad, en la que la Unidad de Personal debe jugar un rol protagónico inclusive desde la formulación de la misión y la visión institucionales y en el desarrollo de la GETH. Esta articulación de la planeación, basada en valores públicos y competencias, deberá generar capacidades para crearle una ventaja competitiva a la entidad. Para ello, la Matriz podrá ser un instrumento de apoyo fundamental.

La matriz GETH está diseñada para que cada entidad realice un análisis interno, lo más objetivo posible, de las diferentes variables, y se autocalifique en cada una de ellas con un puntaje de 0 a 100 bajo los siguientes criterios:



Los resultados generales, y los de cada una de sus variables, serán automáticamente clasificados en tres fases que representan el estado de evolución de la GETH, de la siguiente manera:



Ubicarse en cada una de las fases tiene la siguiente interpretación:

Básica operativa

- Fase de inicio de la GETH
- Implica que la entidad se encuentra en un proceso de instalación de la gestión del talento humano y que tiene mucho margen de mejora por delante
- Implica cumplir con los mínimos exigidos por la normatividad y por lo que implica el manejo y gestión de las personas en la entidad
- Obtener una calificación de 0 a 70/100 ubicará a la entidad en esta fase. La calificación permitirá identificar aquellos aspectos que requieren intervención inmediata como aquellos que cumplen ajustadamente con los requerimientos establecidos.

Transformación

- Fase de desarrollo de la GETH.
- Implica que la entidad se encuentra en un proceso de desarrollo de la GETH, en el que ya cuenta con actividades de gestión implementadas, cumpliendo con la normatividad vigente y con algunos procesos interesantes de gestión y manejo de personas.
- Implica también que, a pesar de los avances, persisten oportunidades de mejora que requieren gestión para lograr instalar prácticas avanzadas en talento humano.
- Obtener una calificación de 71/100 a 90/100 ubicará a la entidad en esta fase. La calificación permitirá identificar tanto los aspectos que pueden convertirse en fortalezas como aquellos temas en los que se requiere intervención para desarrollarlos a un alto nivel.

Consolidación

- Fase de excelencia de la GETH.
- Implica que la implementación de GETH se ha asentado como una buena práctica.

- Implica que la GETH se encuentra al máximo nivel de desarrollo para los estándares propuestos y ha logrado posicionarse en un rol estratégico, contribuyendo a la consecución de resultados.
- Implica que los servidores ven a la GETH como una oportunidad de desarrollo personal.
- Obtener una calificación de 91/100 a 100/100 permitirá a la entidad ubicarse en esta fase. La calificación permitirá identificar aquellos aspectos que pueden convertirse en buenas prácticas replicables en otras entidades.

El análisis de los resultados obtenidos permitirá diagnosticar el estado actual de la GETH en la entidad, y de igual manera posibilitará identificar las fortalezas, debilidades y aspectos a intervenir para que desde Función Pública se puedan ofertar los servicios, el apoyo o la asesoría correspondientes para propiciar el crecimiento de la GETH en la entidad.

Rutas de creación de valor

Además de ubicar a la entidad en la fase de madurez de la GETH en la que se encuentra, la matriz establece otra dimensión de identificación diagnóstica con base en algunos aspectos que impactan directamente en la efectividad de la gestión. Estos aspectos se han denominado rutas de creación de valor, y se identifican a partir de las mismas variables incluidas en la matriz, pero analizadas desde otra perspectiva.

Bajo todas las consideraciones aquí expuestas, se puede plantear que una entidad que implemente acciones efectivas en todas estas rutas y logre estar en fase de Consolidación en cada una de ellas, habrá estructurado un proceso eficaz y efectivo de gestión estratégica del talento humano.

A continuación, se describen las rutas, las sub-rutas y su aporte como perspectiva diagnóstica y de intervención:

Rutas de creación de valor



Ruta de la felicidad: la felicidad nos hace productivos

Múltiples investigaciones evidencian que cuando el empleado es feliz en el trabajo tiende a ser más productivo, pues el bienestar que experimenta por contar con un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el trabajo y su vida personal, con incentivos y con la posibilidad de innovar se refleja en la calidad y eficiencia de su producción.

Sin embargo, no siempre los jefes y las entidades son conscientes de la importancia de propiciar las condiciones para que el trabajador se sienta satisfecho. Por esto, es necesario que desde lo institucional se genere conciencia sobre la importancia de la satisfacción de los empleados, y por ello la primera ruta de creación de valor se definió como la “Ruta de la felicidad”, y se compone de las siguientes sub-rutas:

- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto: el ambiente físico, las condiciones de salud y de seguridad deben propiciar un entorno sano y agradable para que el trabajador se sienta cómodo y en plenas facultades para dar el máximo de su rendimiento.
- Ruta para facilitar que las personas cuenten con el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: para poder tener la atención y la motivación necesarias, el trabajador debe percibir que la entidad respeta y valora en su justa medida las otras dimensiones de la vida del servidor. La entidad debe ser consciente de que la persona necesita esparcimiento, espacios y tiempos para poder realizar sus actividades particulares y sobre todo para compartir con su familia, para su crecimiento personal o profesional, o inclusive para actividades de ocio. Si el trabajador siente

que la entidad respeta estos tiempos y espacios sentirá mayor compromiso e interés por avanzar en el cumplimiento de sus responsabilidades.

- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional: más allá de la retribución salarial, el empleado espera ser recompensado por su contribución al logro de los objetivos de diversas maneras. Una palabra de felicitación o un evento público en donde se reconozca su aporte o su tiempo de vinculación pueden ser elementos que contribuyan de manera importante a la motivación y al compromiso de un servidor.
- Ruta para generar innovación con pasión: las personas valoran mucho cuando sus ideas y aportes son escuchados y adoptados por la entidad. La creatividad y la innovación, más en el entorno actual, son un insumo fundamental que proviene del empleado motivado y comprometido con lo que hace. Por esto, desde el área de Talento Humano deben propiciarse todos los elementos que permitan que las ideas se expresen y que la innovación surja.

Ruta del crecimiento: liderando talento

El rol de los líderes es cada vez más complejo y requiere tener claro que para poder lograr las metas organizacionales es necesario contar con el compromiso de las personas. Para lograr ese compromiso, desde el liderazgo se deben propiciar espacios de desarrollo y crecimiento, pues a pesar de la importancia de este rol, no siempre los líderes apoyan y fomentan el crecimiento de las personas a su cargo. De la relevancia de estos aspectos surge la segunda ruta de creación de valor, la ruta del crecimiento, que se compone de las siguientes sub-rutas:

- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento: es necesario que los líderes adquieran conciencia de su participación en la formación de su personal, así como de la importancia de que se vinculen con la obtención de resultados en equipo y con la motivación constante de los servidores a través del reconocimiento de sus logros y avances.
- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento, a pesar de que está orientado al logro: el líder está siempre enfocado en conseguir los objetivos que se ha propuesto para su gestión, pero no puede perder de vista que el elemento fundamental para alcanzar las metas es el talento humano. El liderazgo y las orientaciones deben estar enmarcadas y deben partir de que la gente vinculada a estas iniciativas se encuentre motivada y sienta el bienestar necesario para concentrarse en su trabajo.
- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores: el fundamento básico del liderazgo que apunta al crecimiento, al desarrollo y al bienestar del equipo de trabajo debe ser la ética. El líder no solamente enseña a través de la formación, sino principalmente a través de sus actuaciones y de su ejemplo.
- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen: la formación del líder debe asegurar que el conocimiento se transmite de forma clara y asertiva para garantizar que la prestación del servicio siempre se hace bajo parámetros de calidad. Un principio básico es que

el servidor es competente para realizar sus actividades y el líder juega un papel clave en garantizar el cumplimiento y el desarrollo de esas competencias.

Ruta del servicio: al servicio de los ciudadanos

Uno de los objetivos fundamentales de cualquier intervención en materia de talento humano es lograr que la atención al ciudadano mejore continuamente y los índices de satisfacción crezcan. Gestionar los diferentes componentes del talento humano debe conducir a que los indicadores de mejoramiento del servicio al ciudadano sean cada vez más positivos. Para ello, la intervención debe involucrar aspectos relacionados con el cambio cultural y con el bienestar y la motivación de los servidores públicos. Aquí se pueden distinguir las siguientes rutas:

- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio: el cambio cultural debe ser un objetivo permanente en las entidades públicas, enfocado en el desarrollo y el bienestar de los servidores públicos, de manera que paulatinamente se vaya avanzando hacia la generación de convicciones en las personas y hacia la creación de mecanismos innovadores que permitan la satisfacción de los ciudadanos
- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar: la cultura no puede dejar de centrarse en valores y en la orientación a resultados, pero debe incluir como eje el bienestar de los servidores para garantizar que el compromiso, la motivación y el desarrollo estarán permanentemente presentes.

Ruta de la calidad: la cultura de hacer las cosas bien

La satisfacción del ciudadano con los servicios prestados por el Estado claramente está determinada por la calidad de los productos y servicios que se le ofrecen. Esto inevitablemente está atado a que en la gestión estratégica del talento humano se hagan revisiones periódicas y objetivas del desempeño de los procesos y de las personas. De allí la importancia de la gestión del rendimiento para lograr la calidad y buscar que las personas siempre hagan las cosas bien, lo que implica enfocarse en los valores y en la retroalimentación constante y permanente en todas las vías de comunicación al interior y al exterior de la entidad. Aquí encontramos las siguientes sub-rutas:

- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en “hacer siempre las cosas bien”: así como es necesario dar línea y establecer orientaciones, por parte de los líderes, es fundamental establecer mecanismos de evaluación del rendimiento para verificar que lo planeado se haya cumplido de la manera previamente establecida. Es importante garantizar que la calidad de los productos y servicios que ofrecen las entidades públicas se ajusta a las expectativas de los ciudadanos y grupos de valor interesados.
- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad: la medición del desempeño y la verificación del cumplimiento de los requisitos debe ser un propósito integral de toda la entidad, que incluya componentes no sólo propios de la fabricación o prestación del servicio, sino también elementos comportamentales para mantener bajo revisión las acciones de los servidores

públicos, buscando que los valores sean un parámetro en el que se enmarquen siempre las actuaciones de las personas vinculadas con la administración pública.

Ruta de la información: conociendo el talento

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta para una gestión estratégica del talento humano es el relacionado con la transformación que se puede lograr a través de la recolección y análisis de toda la información posible sobre las personas que componen la planta de personal de la entidad. Estos datos son un insumo fundamental para la toma de decisiones, sin dejar de tener en cuenta que son los líderes los que aplican exitosamente lo que los algoritmos les sugieren.

Conocer la mayor cantidad de información posible acerca del talento humano con el que se cuenta permitirá cada vez más, gracias a la tecnología actual, tomar decisiones y diseñar estrategias que permitan impactar el desarrollo, el crecimiento y el bienestar de la gente, pues ofrecerá información que orientará adecuadamente los programas que realmente logren incidir -de manera decisiva- en el fortalecimiento de las competencias, de la motivación y del compromiso de los servidores públicos. En esta ruta básicamente se identifica una sub-ruta:

- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos: es necesario avanzar hacia el desarrollo de métodos de recolección de datos, hacia estrategias de actualización oportuna y confiable de la información y hacia técnicas estadísticas de análisis para contar, cada vez más, con la información que se requiere para la toma de decisiones en relación con el talento humano.

Identificación y aporte diagnóstico de las rutas de creación de valor

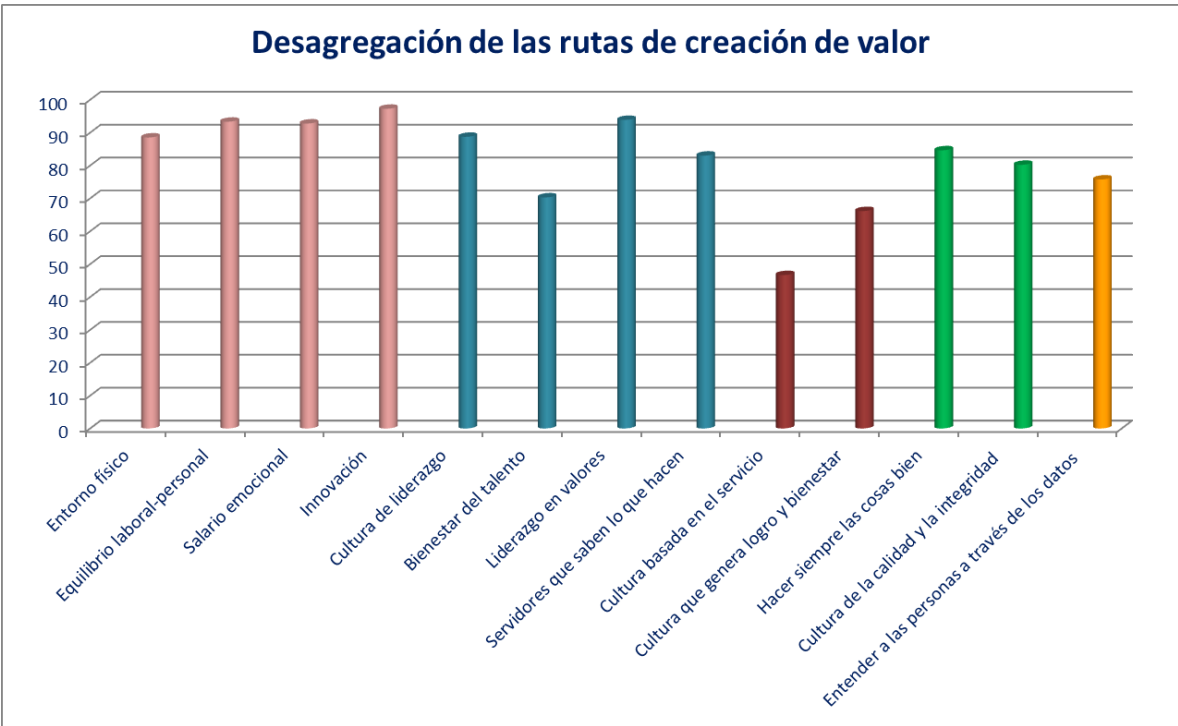
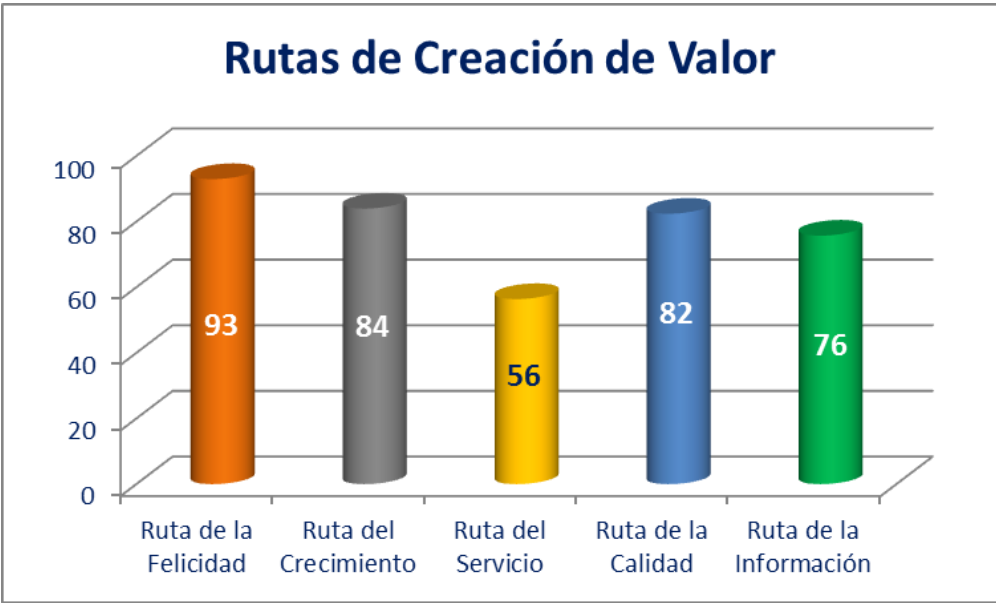
Cuando una entidad diligencie la matriz GETH de la forma aquí descrita, a la vez que se genera automáticamente el diagnóstico de la fase de madurez en la que se encuentra, el instrumento también arrojará una hoja de resultados agrupados que se verá de la siguiente manera:

MATRIZ DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO v. 2.0				
ENTIDAD				
Agencia de la Confraternidad				
FASES	BÁSICA OPERATIVA	TRANSFORMACIÓN	CONSOLIDACIÓN	TOTAL
Porcentaje por fases	8,5%	5,5%	85,9%	85,1
TOTAL AGRUPADO		TRANSFORMACIÓN		
RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR				
RUTA DE LA FELICIDAD	89	- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	97	
La felicidad nos hace productivos		- Ruta para facilitar el hecho de que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	84	
		- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional	85	
		- Ruta para generar innovación con pasión	90	
RUTA DEL CRECIMIENTO	83	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento	86	
Liderando talento		- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	72	
		- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	89	
		- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	85	
RUTA DEL SERVICIO	58	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio	56	
Al servicio de los ciudadanos		- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	59	
RUTA DE LA CALIDAD	92	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"	92	
La cultura de hacer las cosas bien		- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	91	
RUTA DE LA INFORMACIÓN	85	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	85	
Conociendo el talento				

Fuente: Función Pública

Como se aprecia en la ilustración, con el diligenciamiento de la matriz, cada ruta y cada sub-ruta van generando un puntaje acumulado (promedios simples con base 100) que le permitirá a la entidad, sin tener que hacer procesos adicionales, identificar los aspectos en los que posee fortalezas y debilidades. La Matriz permite la trazabilidad para identificar cuál combinación de intervenciones en las diferentes variables permitirá mejorar los puntajes en las rutas que se hayan determinado.

Así por ejemplo, si en este caso, se requiere mejorar el puntaje en la ruta del servicio, en la hoja "Rutas Filtro" de la Matriz podrán determinarse las variables que impactan en esa ruta en particular, para de esa manera poder planificar la intervención a seguir, con miras a que en el mediano plazo la ruta del servicio pueda encontrarse en fase de transformación. La matriz también genera, de forma automática, unos gráficos comparativos para facilitar la identificación y el análisis de la información resultante:



De esta manera, gracias al instrumento y, por supuesto, con el acompañamiento de Función Pública, la entidad podrá identificar los aspectos en los que puede fortalecer su gestión estratégica del talento humano, así como empezar a trabajar en esos puntos para avanzar en la madurez de sus resultados. Adicionalmente, los resultados agrupados de todas las entidades permitirán ubicar a Colombia en cuanto a su avance en la implementación de las recomendaciones de la OCDE y el BID,

así como favorecerá el monitoreo preliminar del avance del país en el posicionamiento en el Índice de Desarrollo del Servicio Civil.



Referencias bibliográficas y normativas para esta Sección

Bersin, J. (2016). 'Design thinking' para transformar el día a día en aprendizaje. *Harvard Business Review*. Recuperado de:

<http://www.hbr.es/gesti-n-de-personas/160/design-thinking-para-transformar-el-d-d-en-aprendizaje>

BID (Banco Interamericano de Desarrollo). (S/f.) "Perfil del Proyecto Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública: EC-L1094". Washington, D.C.: BID.

----- (2006). "Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina". Washington, D.C.: BID.

----- (2008). "Report on the Civil Service in the Caribbean". En: M. Mateo Díaz y K. Echebarría (eds.), *Diálogo Regional de Política*. Washington, D.C.: BID.

----- (2012). "Estrategia de país del BID 2012-2014". Documento de Divulgación Simultánea, enero. Washington, D.C.: BID.

Careaga, M., Sanabria P. y Caballero C. (2012). "¿Servidores públicos más profesionales e íntegros vía educación profesional? Retos y oportunidades en el caso de Colombia y la Universidad de los Andes", XVII Congreso Internacional del CLAD, 30 de octubre al 2 de noviembre de 2012, Cartagena de Indias, Colombia.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Caracas.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y Naciones Unidas. (2003). "Carta Iberoamericana de la Función Pública". Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución Núm. 11 de la "Declaración de Santa Cruz de la Sierra") Bolivia, 14-15 de noviembre.

Cortázar, J., Lafuente, M. & Sanginés. M. (2014). El fortalecimiento del servicio civil como pilar de las instituciones del sector público. En Velarde, J.C., Lafuente, M. & Sanguines., M. (Ed.), *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publicaciones.

Cortázar J., Lafuente, M & Sanginés, M. (Eds.) (2015) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)*. BID Publicaciones.

Cortázar, J., Lafuente, M., Longo, F. & Schuster, C. (2014). La agenda a futuro: estrategias y tareas clave para mejorar el servicio civil en América Latina. En Cortázar Velarde, J.C., Lafuente, M & Sanginés, M. (Eds.) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)*. IDB Publicaciones.

Decreto 1083 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gov.co/sisjur/home/Norma1.jsp?i=62866>.

Deloitte Consulting. (2014). *Tendencias Globales del Capital Humano 2014: Comprometiendo a la fuerza laboral del siglo XXI*, Deloitte Consulting Press.

Deloitte Consulting. (2016). *Tendencias Globales del Capital Humano 2016: La nueva organización: un diseño diferente*, Deloitte Consulting Press.

Departamento Administrativo de la Función (Función Pública). (2002). *Lineamientos Generales para la Administración del Talento Humano al Servicio del Estado*. Bogotá.

_____. (2005). *Planeación de los Recursos Humanos - Lineamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación*. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1449938074_a10ac401ef50e13ec6115298e49819a7.pdf

_____. (2012). *Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1453841665_fda48d26f24a13b9a8a93d1b0c0cf0ec.pdf.

_____. (2014). *Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 2014*. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2162.pdf/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>.

_____. (2015). *Guía para la Gestión de los Empleos de Naturaleza Gerencial*. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaGestionEmpleosNaturalezaGerencial_Octubre2015.pdf/69012998-8f64-4634-8d81-e188dd35932e

Garton, E. (2017). El rol vital de RRHH en cómo se gasta el tiempo, el talento y la energía. *Harvard Business Review*, 28 de febrero de 2017. Recuperado de: <http://hbr.es/gesti-n-de-empresas/451/el-rol-vital-de-rrhh-en-c-mo-se-gasta-el-tiempo-el-talento-y-la-energ>

Harter, J. y Adkins, A. (2016). Tres estrategias de los mejores jefes para estimular a su equipo. *Harvard Business Review*, 25 de agosto de 2016. Recuperado de:

<http://www.hbr.es/gesti-n-de-personas/155/tres-estrategias-de-los-mejores-jefes-para-estimular-su-equipo>

Iacovello, M. & Strazza, L. (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. En Cortázar Velarde, J, Lafuente, M. & Sanginés, M. (Eds.) Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013) IDB Publicaciones.

Iacoviello, M., Llano M. y Strazza L. (2012). “Fortalecimiento de la función directiva pública: exploración a partir de una selección de experiencias latinoamericanas y anglosajonas”, Revista del CLAD Reforma y Democracia, 52 (febrero), Caracas, Venezuela.

Klaus S., (2016) Insight Report, World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2015–2016,

Jiménez, R. (2015). Movilidad salarial horizontal y vertical en el sector público colombiano. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD.

Kaufman, D., Kraay A. y Mastruzzi M. (2010). “The Worldwide Governance Indicators. Methodology and Analytical Issues.” Documento de trabajo de investigación de políticas Núm. 5430. Washington, D.C.: Banco Mundial.

Ley 489 de 1998. Disponible en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/sisjur/home/Norma1.jsp?i=186>

Ley 909 de 2004. Disponible en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>.

Longo, F. e Iacovello, M. (2010). Metodología para el Diagnóstico de la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Longo, F. (2002). “Marco analítico para el diagnóstico de sistemas de servicio civil”. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas - Agencia Estatal de Evaluación de la Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. (2013). El Marco Común de Evaluación y Mejora de las Organizaciones Públicas por medio de la Evaluación CAF 2013. Madrid Tercera edición.

OCDE Colombia. (2014). La implementación del Buen Gobierno, OECD Public Governance Reviews, 2014.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2013). “Public Governance Review: Colombia. Implementing Good Governance. Assessment and Recommendations,” 25 y 26 de abril, Centro de Conferencias de la OCDE, París, Francia.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2016), Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017, Éditions OCDE, Paris.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2014). Estudios de la OCDE sobre gobernanza pública gestión de los recursos humanos en Colombia. Paris.

Oszlak, O. (2009). La Profesionalización del Servicio Civil en América Latina: Impactos sobre el Proceso de Democratización - Proyecto OEA-PNUD La Democracia de ciudadanía: una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina.

Cortázar J. (2011). Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile. Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 49. (Feb. 2011). Caracas.

Ramió M. y Carles, (1999). Teoría de la Organización y Administración Pública. *Universitat Pompeu Fabra*. Madrid. Disponible en:

<http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf>

_____. (2014a). *Management* avanzado (pero fácil y breve) para directivos públicos. GIGAPP Estudios/*Working Papers* Programa de Doctorado en Gobierno y Administración y Pública. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset ISSN: 2174-9515.

Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A., Astudillo, M. y Estrada, S., (2015). Documento de recomendaciones. Para servir mejor al país: ¿cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas? En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. No. 18. Marzo 2015. Bogotá, D. C.: DAFP, ESAP, Colciencias.

<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/gestiontalentohumano>

Sanabria, P., Compilador, (2016). De la recomendación a la acción: ¿cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano? En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. Función Pública, ESAP, Colciencias.

<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/gestiontalentohumano>

Sanguinetti, P., Brassiolo, P., Ortega, D., Álvarez, F., Quintero, L., Berniell, L., Maris, L. (2015). RED 2015: Un Estado más efectivo. Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas. Bogotá: CAF. Recuperado de:

<http://scioteca.caf.com/handle/123456789/755>

Seppala, E. (2016). Las tres cosas que más motivan a los empleados (de verdad). *Harvard Business Review*, 26 de mayo de 2016. Recuperado de:

<http://hbr.es/gesti%C3%B3n-de-personas/46/las-tres-cosas-que-m%C3%A1s-motivan-los-empleados-de-verdad>

Strazza, L. (2014). Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Colombia. Banco Interamericano de Desarrollo.

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

Kaufmann, D. Kraay, A. y Mastruzzi, M. (2010). The Worldwide Governance Indicators, Methodology and Analytical Issues, The World Bank, Development Research Group, Macroeconomics and Growth Team, September 2010. Recuperado de:
<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

5. Control interno



Esta dimensión agrupa el conjunto de prácticas, políticas e instrumentos a través de los cuales se implementa el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Este Modelo proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, puede ser adaptada a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.

El MECI concibe el control interno como un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad, como responsables del control en el ejercicio de sus actividades; busca garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado; a su vez, persigue la coordinación de las acciones, la fluidez de la información y comunicación, anticipando y corrigiendo, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el quehacer institucional.

El objetivo del MECI es proporcionar una estructura de control de la gestión que especifique los elementos necesarios para construir y fortalecer el Sistema de Control Interno en las organizaciones obligadas por la Ley 87 de 1993, a través de un modelo que determine los parámetros necesarios (autogestión) para que dentro de ellas se establezcan acciones, políticas, métodos, procedimientos, mecanismos de prevención, verificación y evaluación en procura del mejoramiento continuo de la administración pública (autoregulación), en la cual cada uno de los servidores de la organización se constituyen en parte integrante (autocontrol).

En función de la articulación de los sistemas de gestión y de control que establece el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, se actualizó la estructura del MECI considerado como la dimensión del Modelo especializada en el ejercicio del control interno y transversal a las demás dimensiones. La estructura del MECI actualizado⁵ está integrada por los cinco componentes y permeada por una asignación clara de responsabilidades frente a la gestión de riesgos y del control⁶ distribuidas en varias dependencias (no siendo tarea exclusiva de las oficinas de control interno):

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

⁵ Se basa en la estructura del Modelo COSO/INTOSAI, dado que se busca tener una alineación a las mejores prácticas de control a nivel internacional.

⁶ Modelo denominado "Tres Líneas de Defensa" promovido por el Instituto Internacional de Auditores IIA, el cual da una mirada simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes.

Ambiente de control	Conjunto de directrices y condiciones mínimas que brinda el Equipo Directivo de las organizaciones con el fin de implementar y fortalecer su Sistema de Control Interno.
Evaluación de riesgos	Proceso dinámico e interactivo que le permite a la entidad identificar, evaluar y gestionar aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales. Su mirada sistémica contribuye a que la entidad no sólo garantice la gestión institucional y el logro de los objetivos sino que fortalece el ejercicio del Control Interno en las entidades públicas.
Actividades de control	Acciones determinadas por la organización a través de políticas y procedimientos que contribuyen al desarrollo de las directrices impartidas por el equipo directivo, para mitigar los riesgos identificados y que tengan un impacto potencial en los objetivos. Generalmente se establecen por medio de políticas de operación, procesos y procedimientos. Estas actividades de control son llevadas a cabo en todos los niveles de la entidad y sirven como mecanismo para gestionar la consecución de los objetivos de una organización, formando parte integral de los procesos.
Información y comunicación	La información sirve como base para conocer el estado de los controles y del sistema mismo, así como para conocer el avance de la gestión de la entidad. Por su parte, la comunicación permite que los servidores públicos comprendan sus roles y responsabilidades frente al ejercicio del control interno, y sirve como medio para la rendición de cuentas.
Actividades de evaluación	A través del monitoreo se busca que la organización haga seguimiento oportuno al estado de la gestión de los riesgos y los controles de la misma, esto se puede llevar a cabo a partir de dos tipos de evaluación: concurrente o autoevaluación y evaluación independiente. Como resultado de su aplicación, la organización tomará las acciones correspondientes para subsanar los hallazgos encontrados y encaminarse en la mejora continua.

RESPONSABILIDADES		
Primera línea de defensa	Segunda línea de defensa	Tercera línea de defensa
<p>Nivel Estratégico: está compuesto por el equipo directivo de las entidades públicas. Este nivel analiza los riesgos y amenazas institucionales al cumplimiento de los planes estratégicos (objetivos, metas, indicadores), además hace el seguimiento y evaluación al cumplimiento de planes, metas y resultados, además la revisión de la estrategia organizacional para ajustes o adaptación de cambios necesarios. En consecuencia tendrá la responsabilidad de definir el marco general para la gestión del riesgo (política de administración del riesgo).</p> <p>Nivel Operacional: está compuesto por los gerentes públicos o gerentes operativos o los líderes de los procesos,</p>	<p>La administración de riesgos y funciones de cumplimiento. El control y la gestión de riesgos, las funciones de cumplimiento, seguridad, calidad y otras similares supervisan la implementación de prácticas de gestión de riesgo eficaces por parte de la gerencia operativa, y ayudan a los responsables de riesgos a distribuir la información adecuada sobre riesgos hacia arriba y hacia abajo en la organización.</p> <p>Esta segunda línea estará compuesta por aquellos servidores que tengan responsabilidades directas frente al monitoreo y evaluación del estado de los controles y la gestión del riesgo. Entre ellos pueden citarse: jefes de planeación o quienes hagan sus veces,</p>	<p>Auditoría interna. La función de la auditoría interna, a través de un enfoque basado en el riesgo, proporcionará aseguramiento sobre la eficacia de gobierno, gestión de riesgos y control interno al equipo directivo de la organización, incluidas las maneras en que funciona la primera y segunda línea de defensa.</p> <p>La Oficina de Control Interno o quien haga sus veces es quien tiene las responsabilidades de la tercera línea de defensa en el contexto particular colombiano.</p>

RESPONSABILIDADES		
Primera línea de defensa	Segunda línea de defensa	Tercera línea de defensa
<p>quienes gestionan los riesgos y son responsables de implementar acciones correctivas, igualmente las deficiencias de control. La gestión operacional se encarga del mantenimiento efectivo de controles internos, ejecutar procedimientos de riesgo y el control sobre una base del día a día. La gestión operacional identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos, asimismo orienta el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos internos y asegura que las actividades sean compatibles con las metas y objetivos.</p> <p>En el caso específico de las entidades que hacen parte del ámbito de aplicación de este Modelo, se entiende que la gerencia operativa está compuesta por los líderes de los procesos, programas o proyectos, es decir, quienes lideran la gestión misma de la entidad; aplicando día a día controles, además de gestionar de manera directa el riesgo en la organización.</p> <p>Los líderes de los procesos, programas o proyectos, sirven naturalmente como primera línea de defensa, dado que los controles deben estar diseñados e implementados dentro de los procesos bajo su dirección, así como realizar supervisión permanente de los mismos para asegurar su cumplimiento.</p>	<p>coordinadores de equipos de trabajo, supervisores e interventores de contratos o proyectos, comités de riesgos (donde existan), comité de contratación, entre otro.</p> <p>Adicionalmente, el Comité de Coordinación de Control Interno Institucional, en desarrollo de sus funciones, como es la de evaluar la estructura del Sistema de Control Interno de la entidad y proponer los cambios, modificaciones, actualizaciones y acciones de fortalecimiento.</p>	

Paso a paso para diseñar un adecuado y efectivo sistema de control interno institucional

1. Garantizar un ambiente de control que le permita a la organización disponer de las condiciones mínimas para el ejercicio del control interno. Esto se logra con el compromiso, liderazgo e instrucciones claras del equipo directivo. Para determinar si se cuenta con un adecuado y efectivo ambiente de control, es indispensable que en una organización:

- Se demuestre el compromiso con la integridad y los valores y principios del servicio público, contando con un documento que los contenga, que este haya sido construido de manera participativa y que permanentemente se realicen ejercicios de interiorización y verificación que los mismos se aplican en la práctica cotidiana.
- El Comité de Coordinación de Control Interno, o su equivalente, cumpla las funciones de supervisión del desempeño del sistema de control interno y de determinación de las mejoras a que haya lugar.
- El equipo directivo asume la responsabilidad y el compromiso de implementar y mantener el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y el Sistema Institucional de Control Interno.
- La gestión del talento humano tiene un carácter estratégico, de manera que todos sus procesos están alineados con objetivos de la organización.
- Se tengan definidas y asignadas en personas idóneas y las responsabilidades para la gestión de los riesgos y del control.

Para ello, el trabajo abordado desde otras dimensiones del Modelo como direccionamiento estratégico y planeación, gestión para resultados y gestión del talento humano, es el requisito para materializar este componente.

De una parte, en la dimensión de direccionamiento estratégico y planeación se establecen las pautas para implementar y fortalecer el Sistema de Control Interno, como prioridad del equipo directivo. Dado que el direccionamiento estratégico define la ruta organizacional que debe seguir una entidad para lograr sus objetivos institucionales, se diseñan los lineamientos estratégicos que contribuyen a crear un ambiente favorable al control, la forma de operación con base en una gestión orientada a procesos. Así mismo, el manejo del riesgo del no cumplimiento de sus objetivos, fines constitucionales y legales.

Desde aquí se diseñan los controles necesarios para que la planeación y ejecución de la misma se lleven a cabo de manera eficiente, eficaz, efectiva y transparente, logrando una adecuada prestación de los servicios o producción de bienes que le son inherentes.

Por su parte, desde la dimensión de talento humano se brindan directrices para la toma de decisiones frente al talento humano, en especial sobre aquellos aspectos que tienen que ver con su preparación y responsabilidad frente al sistema de control interno, y sobre los parámetros éticos y de integridad que han de regir todas las actuaciones de los servidores públicos.

Así mismo, una adecuada política de gestión de talento humano que garantice que la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la calidad de vida laboral, sean apropiadas para el adecuado ejercicio de las funciones y responsabilidades, como condición mínima para facilitar el autocontrol por parte de cada servidor.

Finalmente, en la dimensión correspondiente a la gestión para resultados es clave garantizar 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 organización y de atender lo previsto en la planeación institucional, de forma eficiente.

De otra parte, los roles y responsabilidades para garantizar un adecuado y efectivo ambiente de control en una organización, se pueden sintetizar de la siguiente manera:

Roles y Responsabilidades		
Primera línea	Segunda línea	Tercera línea
<p>El equipo directivo, los gerentes públicos y los líderes de los procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través del su ejemplo, promueven la integridad, el cumplimiento de estándares de conducta y la práctica de los principios y valores del servicio público. • Cumplen los estándares de conducta y los principios y valores del servicio público. • Evalúan el cumplimiento de los estándares de conducta y la práctica los principios y valores del servicio público, por parte de sus respectivos equipos de trabajo. • Corrigen oportuna y adecuadamente las desviaciones detectadas frente al cumplimiento de los estándares de conducta y la práctica los principios y valores del servicio público. 	<p>Los servidores responsables del monitoreo de los riesgos y los controles, aplican los estándares de conducta y los principios y valores del servicio público.</p> <p>La oficina de talento humano facilita la implementación y monitorea la apropiación los estándares de conducta y los principios y valores del servicio público, por parte de los servidores públicos y alerta a los líderes de proceso, cuando sea el caso.</p>	<p>En la auditoría interna se evalúa la eficacia de las estrategias implementadas por la organización para promover la integridad en el servicio público, especialmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si con ella se orienta efectivamente el comportamiento de los servidores hacia el cumplimiento de los estándares de conducta y la práctica los principios y valores del servicio público. • Si apalancan una gestión permanente de los riesgos y la eficacia de los controles.
<p>El equipo directivo orienta los procesos de direccionamiento estratégico y planeación, desde donde se identifican los riesgos, se define la política de administración de riesgos de la entidad y se definen en general, los controles a la gestión.</p> <p>Los gerentes públicos y los líderes de proceso proveen información al equipo directivo sobre el monitoreo y efectividad de la gestión del riesgo y de los controles internos. Así mismo,</p>	<p>Los servidores responsables del monitoreo de los riesgos y los controles apoyan al equipo directivo, los gerentes públicos y los líderes de proceso para un adecuado y efectivo ejercicio de la gestión de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.</p>	<p>En la auditoría interna se evalúa el diseño y efectividad de los controles y se provee información al equipo directivo y al Comité de Coordinación de Control Interno referente a la efectividad y utilidad de los mismos.</p>

Roles y Responsabilidades		
Primera línea	Segunda línea	Tercera línea
<p>implementan y realizan seguimiento a su gestión, riesgos y controles.</p>		
<p>El equipo directivo determina las políticas y estrategias que garantizan que las estructuras, procesos y responsabilidades estén claramente definidas para el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>Los gerentes públicos y los líderes de proceso proveen información al equipo directivo sobre el funcionamiento de esas estructuras y procesos y el desempeño de los responsables en el cumplimiento de los objetivos, para tomar decisiones a que haya lugar.</p>	<p>Los servidores responsables del monitoreo de los riesgos y los controles trabajan coordinadamente con los directivos y demás responsables del cumplimiento de los objetivos de la organización.</p>	<p>La auditoría interna proporciona información sobre la idoneidad y efectividad de las estructuras operacionales de la organización, el flujo de información, el ejercicio de las responsabilidades en la consecución de los objetivos.</p> <p>La auditoría interna ejerce su labor de manera técnica y acorde con las políticas y prácticas apropiadas. La auditoría interna mantiene su independencia organizacional y objetividad</p>
<p>El equipo directivo determina las políticas y estrategias que garanticen el ingreso, permanencia y desarrollo de los servidores públicos.</p> <p>Los gerentes públicos y los líderes de proceso cumplen las políticas y estrategias establecidas para el desarrollo de los servidores a su cargo, evalúan su desempeño de acuerdo con la metodología establecidos en la organización, y establecen las medidas de mejora frente a las deficiencias encontradas.</p> <p>Igualmente aseguran que las personas y actividades a su cargo estén adecuadamente alineadas con la administración.</p>	<p>El área de talento humano monitorea y supervisa el cumplimiento e impacto del plan de desarrollo del talento humano y determina las acciones de mejora correspondientes.</p> <p>Así mismo, analiza e informa al equipo directivo, los gerentes públicos y los líderes de proceso sobre los resultados de la evaluación del desempeño y se toman acciones de mejora y planes de mejoramiento individuales, rotación de personal, etc.</p>	<p>La auditoría interna evalúa y proporciona información sobre la eficiencia y efectividad de políticas y procesos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de recursos humanos. • Prácticas de reclutamiento. • Programas de formación y desarrollo. • Sistemas de evaluación del rendimiento. • Planes de compensación.
<p>El equipo directivo, los gerentes públicos y los líderes de los procesos son responsables del diseño, mantenimiento y mejoramiento del</p>	<p>El Comité Institucional de Coordinación de Control Interno supervisa y establece los incentivos o correctivos del caso, sobre el compromiso y</p>	<p>La auditoría interna proporciona información sobre el cumplimiento de responsabilidades específicas de control interno.</p>

Roles y Responsabilidades		
Primera línea	Segunda línea	Tercera línea
sistema de control interno en la organización.	cumplimiento de las responsabilidades de los servidores frente al sistema de control interno.	Los auditores internos pueden hacer recomendaciones frente a todos los aspectos que consideren pertinentes, pero normalmente no tienen autoridad directa para tomar decisiones con respecto a acciones de personal u otros procesos diseñados para responsabilizar a los individuos por sus responsabilidades de control interno.

2. **Identificar, evaluar y gestionar los riesgos institucionales.** Este es un proceso efectuado bajo el liderazgo del equipo directivo y todos los servidores de la entidad, que le permite identificar, evaluar y gestionar eventos potenciales, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de sus objetivos institucionales.

Estos eventos pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez⁷. Los de impacto negativo pueden interferir en la creación de valor o bien afectarlo de forma importante, en tanto que puede lesionar la imagen institucional, así como entorpecer la operación, la estrategia u otros aspectos relacionados con la prestación del servicio a los usuarios. Por su parte, los eventos de impacto positivo pueden compensar los negativos o representar oportunidades, ayudando a la creación de valor o a su conservación.

Este componente, requiere que el equipo directivo canalice las oportunidades que surgen para que se reflejen en la estrategia y los objetivos, y formular planes que permitan su aprovechamiento. A partir de la anterior definición, se deben señalar los siguientes conceptos como esenciales para su efectivo desarrollo⁸:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es llevado a cabo por el personal en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel de conjunto de la entidad.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad.
- Está orientado al logro de los objetivos dentro de unas categorías diferenciadas susceptibles de solaparse o interrelacionarse.

Dando alcance al último aspecto citado, dentro del contexto de misión o visión establecida por una entidad, la alta dirección establece los objetivos estratégicos y fija objetivos alineados que fluyen en

⁷ COSO. (2009). Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado. p. 16

⁸ Ibid. p.16

cascada en toda la entidad, por lo que la gestión del riesgo suministra un marco orientado a alcanzar los objetivos de la misma, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Estratégicos: objetivos de alto nivel, alineados con la misión de la entidad.
- Operativos: objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos.
- Información: objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- Cumplimiento: objetivos relativos al seguimiento y apego a las leyes y normas aplicables.

Es importante señalar que estas categorías de objetivos permiten centrarse en aspectos diferenciados de la gestión del riesgo, así mismo debe considerarse que un objetivo individual puede incidir en más de una categoría, con diferentes niveles de responsabilidad dentro de la estructura de la entidad, lo anterior con el fin de no limitar el alcance para su análisis.

De otro lado, estas categorías permiten establecer diferencias entre lo que cabe esperar de cada una. Así por ejemplo, los objetivos relacionados con fiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y regulaciones integrados a la estructura de control de la entidad, puede esperarse que la gestión del riesgo fluya con mayor eficacia y sea mayor la seguridad en su cumplimiento; mientras que los objetivos estratégicos y operativos están sujetos a acontecimientos externos no siempre bajo el control de la entidad, por lo que la gestión del riesgo proporcionará una seguridad razonable para la alta dirección en el logro de los mismos.

Teniendo en cuenta que este componente permite identificar, evaluar y gestionar eventos potenciales, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales y que para poder controlar dichos eventos se requiere, del equipo directivo y de todos los servidores de la entidad (cada uno desde sus niveles de autoridad y responsabilidad) el compromiso y voluntad para evitar que estos se materialicen.

Desde la definición del direccionamiento estratégico y la planeación, el representante legal y su equipo directivo deben definir la política de administración del riesgo de la organización e identificar aquellos riesgos que impidan el logro de su propósito fundamental.

Se debe recordar que la gestión del riesgo se sirve de la planeación (establecimiento de la MEGA, objetivos, metas y factores críticos de éxito), del campo de aplicación (procesos, proyectos y sistemas de información). En tal sentido, el equipo directivo establece los objetivos estratégicos y fija objetivos alineados que fluyen en cascada en toda la entidad, por lo que la gestión del riesgo suministra un marco orientado a alcanzar la MEGA y los objetivos previamente establecidos.

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 organización en la identificación de los riesgos a todos los niveles.

Por tratarse de un componente esencial frente al logro de los objetivos, el Equipo Directivo debe identificar los cambios internos y externos con el fin de tomar decisiones frente a la política de administración del riesgo, y en especial frente a la identificación de nuevos riesgos.

Los diferentes niveles de la entidad (gerentes públicos, líderes de proceso y sus respectivos equipos de trabajo), tienen la responsabilidad de identificar, evaluar y monitorear los riesgos a nivel de sus procesos, aplicando los lineamientos de la política institucional de riesgos y la metodología determinada para tales fines. Así mismo, deberá integrar aquellos elementos considerados dentro de las actividades de control, con el fin de establecer los mecanismos de control acordes con los riesgos identificados.



Para dar cumplimiento a este componente, las entidades cuentan con la Guía para la Administración del Riesgo, elaborada por la Función Pública y disponible en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Gu%C3%ADa+de+Riesgos+y+Caja+de+Herramientas.rar/a125ddf9-8a7b-4615-860c-2c63c38ad74a>

Así mismo, una referencia útil es la norma NTC ISO 31000, la cual establece un número de principios que es necesario satisfacer para que la gestión del riesgo sea eficaz. Esta norma recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de referencia, cuyo propósito sea integrar el proceso para la gestión del riesgo en los procesos globales del gobierno, estrategia y planificación, gestión, proceso de presentación de informes, políticas, valores y cultura de la organización.

Por otro lado, es importante tener en cuenta, dentro de la administración del riesgo, el cumplimiento del artículo 73 de la Ley 1474 de 2011. Tal como se indicó previamente, la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República diseñó una metodología para elaborar la estrategia de Lucha contra la Corrupción y de Atención al Ciudadano, que debe ser implementada por todas las entidades del orden nacional, departamental y municipal. Dentro de los temas que contiene esta estrategia, se encuentra el mapa de riesgos de corrupción.

Este componente debe establecer los criterios generales para la identificación y prevención de los riesgos de corrupción de las entidades, permitiendo a su vez la generación de alarmas y la elaboración de mecanismos orientados a evitarlos; previniéndolos o mitigándolos.



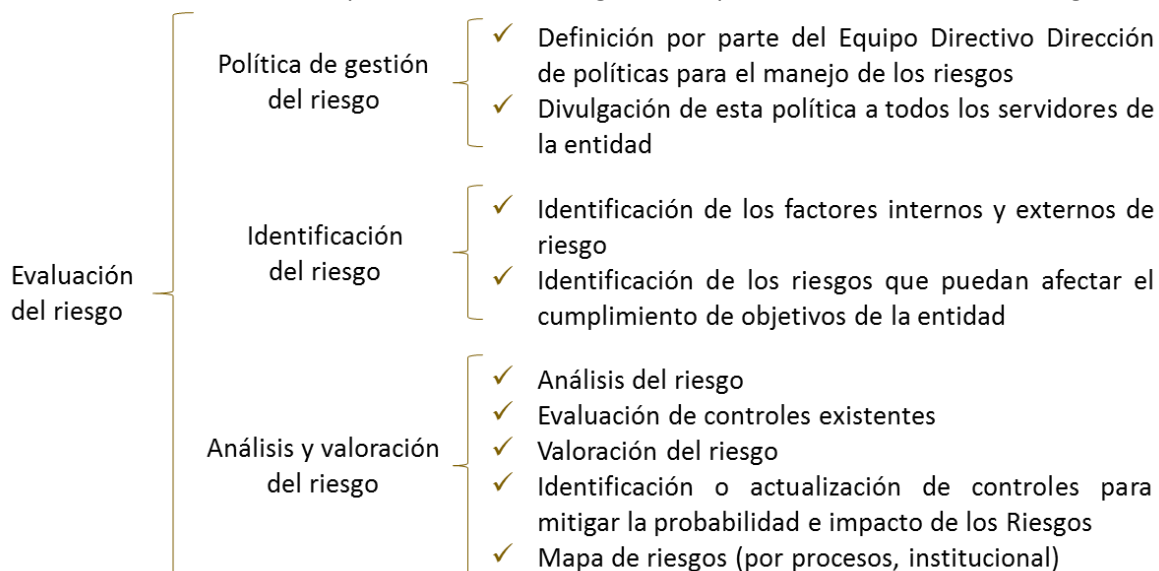
Los lineamientos para su construcción se encuentran desarrollados en el documento: “Guía para la Gestión del Riesgo de Corrupción” elaborado por el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República y disponibles en:

<http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/guia-gestion-riesgo-anticorrupcion.pdf>

Nota. Los mapas de riesgos de las entidades deben contener los riesgos de corrupción que se trabajan a través de esta metodología. Por tal razón, en todas las etapas de la administración del riesgo (política de administración del riesgo, contexto estratégico, identificación del riesgo, análisis

del riesgo y valoración del riesgo) debe tenerse los parámetros y lineamientos establecidos por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República.

En síntesis, a continuación se presenta de manera gráfica, el proceso de evaluación de riesgos:



De otra parte, los roles y responsabilidades para garantizar una adecuada y efectiva evaluación de riesgos en una organización, se pueden sintetizar de la siguiente manera:

Roles y Responsabilidades		
Primera línea	Segunda línea	Tercera línea
<p>El equipo directivo establece objetivos institucionales alineados con el propósito fundamental, la MEGA y las estrategias de la organización. Los objetivos deben ser mensurables, alcanzables, pertinentes y con plazos determinados, y pueden ser susceptibles de desagregarse en objetivos por área o dependencia de la organización.</p> <p>Determinados los objetivos se identifican y valoran los riesgos que pueden afectar el logro de los mismos</p>	<p>Los servidores responsables del monitoreo de los riesgos y los controles informan sobre la incidencia de los riesgos en el logro de objetivos y pueden evaluar si la valoración del riesgo fue la apropiada.</p> <p>Las oficinas de planeación o quien haga sus veces asesoran en la determinación de los objetivos por proceso dentro del ejercicio de planeación institucional.</p>	<p>La auditoría interna verifica que se hayan determinado objetivos específicos, mensurables u observables, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo.</p> <p>También podrá revisarse si se determinaron objetivos específicos para las diversas áreas de trabajo. Para mantener la independencia organizacional, normalmente los auditores no desarrollan objetivos organizacionales, sino que atienden los objetivos específicos de la función de auditoría interna.</p>
<p>El equipo directivo establece la Política de Administración del Riesgo.</p> <p>Los gerentes públicos y los líderes de los procesos, a partir de la política de</p>	<p>La oficina de planeación o quien haga sus veces, consolida y realiza seguimiento a los mapas de riesgo establecidos por los gerentes públicos y los líderes de los procesos.</p>	<p>La auditoría interna toma en cuenta la política de riesgo para llevar a cabo un plan de auditoría basado en el riesgo de toda la organización.</p>

Roles y Responsabilidades		
Primera línea	Segunda línea	Tercera línea
<p>administración del riesgo, establecen sistemas de gestión de riesgos y las responsabilidades para controlar riesgos específicos bajo la supervisión del equipo directivo. Con base en esto, establecen los mapas de riesgos.</p>	<p>Los supervisores e interventores de contratos realizan seguimiento a los riesgos de estos e informa las alertas a que haya lugar.</p> <p>La función de gestión de riesgos puede incluir las siguientes responsabilidades significativas o tareas típicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar una metodología de clasificación de riesgos para priorizar los riesgos dentro y entre las funciones. • Establecer un líder de la gestión de riesgos para coordinar las actividades de gestión de riesgos. • Establecer la propiedad de los riesgos y respuestas particulares. • Elaborar planes de acción para garantizar que los riesgos se gestionan adecuadamente. • Elaborar informes consolidados para las diversas partes interesadas. • Seguir los resultados de las acciones emprendidas para mitigar los riesgos. • Asegurar una cobertura eficiente del riesgo por parte de los auditores internos. • Desarrollar un marco de gestión de riesgos que permita la participación de terceros y empleados. 	<p>Puede facilitar ciertas actividades de gestión de riesgos siempre y cuando la independencia y la objetividad no se vean afectadas.</p> <p>Las consideraciones para desarrollar un plan de auditoría interna pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y evaluación de riesgos inherentes y residuales. • Mitigación de controles, planes de contingencia y actividades de monitoreo vinculadas a riesgos específicos. • Exactitud e integridad de los registros de riesgo. • Adecuación de la documentación relativa a las actividades de gestión y control del riesgo.
<p>Los gerentes públicos y los líderes de los procesos identifican y controlan los riesgos de corrupción en el ejercicio de sus funciones y el cumplimiento de sus objetivos, así como en la prestación del servicio y/o relacionados con el logro de los objetivos. Implementan procesos para identificar, disuadir y detectar fraudes; y revisan la exposición de la organización al fraude con el auditor interno de la organización.</p>	<p>Los servidores responsables del monitoreo de los riesgos y los controles garantizan que las evaluaciones de riesgo y control incluyan la consideración del riesgo de fraude.</p> <p>Grupos como las unidades de investigación pueden desempeñar un papel importante en la disuasión y la detección del fraude. Estos grupos pueden estar encargados de desarrollar y monitorear políticas y procedimientos en toda la entidad.</p>	<p>En la auditoría interna se requiere que los auditores internos ejerzan su tarea con el debido cuidado profesional al considerar la probabilidad de fraude significativo en las áreas bajo revisión.</p> <p>Se requiere que los auditores internos tengan conocimientos suficientes para evaluar el riesgo de fraude y la manera en que es administrado por la organización, pero no se espera que tengan la experiencia de una persona cuya principal responsabilidad es detectar e investigar el fraude.</p>

Roles y Responsabilidades		
Primera línea	Segunda línea	Tercera línea
<p>El equipo directivo tiene la responsabilidad primaria del sistema de control interno y de la identificación y evaluación de los cambios que podrían tener un impacto significativo en el mismo.</p> <p>Comunica los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno a los gerentes públicos y los líderes de los procesos con suficiente detalle como para permitirle cumplir con sus responsabilidades frente al manejo y supervisión de los riesgos.</p>	<p>Los servidores responsables del monitoreo de los riesgos y los controles pueden ayudar a la primera línea con evaluaciones del impacto de los cambios en el sistema de control interno; monitorean regularmente cambios en el riesgo legal, regulatorio y de cumplimiento de la organización.</p> <p>El Comité Institucional de Coordinación de Control Interno evalúa y da línea sobre la administración de los riesgos en la entidad.</p>	<p>La auditoría interna identifica y evalúa los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno durante las evaluaciones periódicas de riesgos y en el curso del trabajo de auditoría interna.</p> <p>Se comunica regularmente con el equipo directivo para anticipar los cambios y el impacto en la evaluación del riesgo organizacional.</p>

3. Ejecutar las actividades de control, es decir, las actividades determinadas para mitigar los riesgos identificados, que son llevadas a cabo en todos los niveles de la entidad, sirve como mecanismo para apalancar el logro de los objetivos y forma parte integral de los procesos. Para definir si se cuenta con unas adecuadas y efectivas actividades de control, la organización deberá definir y desarrollar los siguientes aspectos:

- Determinar acciones que contribuyan a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos, con el propósito de garantizar que las respuestas dadas para abordar y mitigar riesgos específicos se llevan a cabo de manera eficaz.
- Definir, por parte del nivel estratégico de la entidad (alta dirección) y desde la gestión (gerencia operativa), los controles necesarios que permita dar cumplimiento a la gestión institucional.
- Los medios tecnológicos se han convertido en un apoyo a la gestión de las entidades, y algunas de ellas inclusive desarrollan sus procesos misionales a través de estos medios. Por ello, las actividades de control deben encaminarse de manera especial a la infraestructura tecnológica de la organización, con el fin de garantizar su funcionamiento adecuado.
- Desplegar actividades a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Este componente se materializa a través del desarrollo de varios de los aspectos abordados en otras dimensiones del MIPGv2 como direccionamiento estratégico y planeación y gestión para resultados.

En el marco estratégico (direccionamiento y planeación) se constituye el andamiaje sobre el cual se afirma el posterior desarrollo de la gestión operativa de la entidad, en la medida en que traza la hoja

de ruta para la ejecución de las acciones a cargo de toda la organización, y es determinante para encaminarla al logro de los objetivos, metas, programas y proyectos institucionales.

De otra parte, en cada uno de los aspectos de la dimensión de gestión para resultados, los responsables deberán adoptar mecanismos de control encaminados a garantizar el cumplimiento de las leyes y las regulaciones, la eficacia y la eficiencia operacional de la entidad y la corrección oportuna de las deficiencias. La existencia, aplicación y efectividad de tales controles se verifica a través de la autoevaluación y se comprueba por medio de la auditoría interna.

Para asegurar que el personal de la entidad transite por ese mismo camino, al equipo directivo de la entidad le corresponde hacer seguimiento a la adopción, implementación y aplicación -por parte de los responsables- de los aspectos de la gestión para resultados. De la misma forma, de los medios, mecanismos y procedimientos de control que garanticen que sus competencias se ejerzan y las actividades se llevan a cabo eficaz y eficientemente para la obtención de los resultados pretendidos.

Ello implica que, tanto desde el nivel estratégico de la entidad (equipo directivo) como desde la gestión (gerencia pública u operativa) y desde el esquema de evaluación independiente -por parte de las oficinas de control interno o quien haga sus veces-, deberán establecerse los puntos y las medidas de control que aseguren de manera razonable la generación de información confiable, oportuna y suficiente, la observancia del marco jurídico de actuación de la entidad y la transparencia en el manejo y protección de los recursos públicos.

De otra parte, los roles y responsabilidades para garantizar adecuadas y efectivas actividades de control, se pueden sintetizar de la siguiente manera:

Roles y Responsabilidades		
Primera línea	Segunda línea	Tercera línea
<p>Los gerentes públicos y los líderes de los procesos mantienen controles internos efectivos y para ejecutar procedimientos de riesgo y control en el día a día.</p> <p>La gestión operativa identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos; guía el desarrollo y la implementación de políticas y procedimientos internos, y asegura que las actividades sean consistentes con las metas y objetivos establecidos.</p> <p>A través de una estructura de responsabilidad en cascada, los gerentes de nivel medio diseñan e implementan procedimientos detallados que sirven como controles y</p>	<p>Los servidores responsables del monitoreo de los riesgos y los controles ejercen a tarea en nombre de la administración. También pueden participar en la selección y desarrollo de controles específicos. Sin embargo, la administración mantiene la responsabilidad del sistema de controles internos.</p>	<p>La auditoría interna asegura que los controles establecidos por la administración están diseñados apropiadamente, implementados de manera efectiva y operan como se pretende para mitigar los riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables.</p> <p>Da sugerencias para mejorar la eficiencia y eficacia de los controles internos. Sin embargo, la administración mantiene la responsabilidad del sistema de controles internos.</p>

Roles y Responsabilidades		
Primera línea	Segunda línea	Tercera línea
<p>supervisan la ejecución de esos procedimientos por parte de sus empleados.</p> <p>Naturalmente, sirve como primera línea de defensa porque los controles se diseñan en sistemas y procesos bajo la dirección de la gestión operativa.</p>		
<p>Los gerentes públicos o líderes de procesos asociados a las tecnologías de la información (TI) diseñan e implementan las respectivas actividades de control. Esto incluye reajustar y comunicar políticas y procedimientos relacionados con la tecnología y asegurar que los controles de TI son adecuados para apoyar el logro de los objetivos.</p> <p>Establecen procesos para monitorear y evaluar el desarrollo de exposiciones al riesgo relacionadas con tecnología nueva y emergente.</p>	<p>Los servidores responsables del monitoreo de los riesgos y los controles realizan dichas tareas en relación con los controles tecnológicos.</p> <p>Grupos como los departamentos de seguridad de la información también pueden desempeñar papeles importantes en la selección, desarrollo y mantenimiento de controles sobre la tecnología, según lo designado por la administración.</p>	<p>La auditoría interna evalúa si los procesos de gobierno de TI de la organización apoyan las estrategias y los objetivos de la organización.</p> <p>Proporciona información sobre la eficiencia, efectividad e integridad de los controles tecnológicos y, según sea apropiado, puede recomendar mejoras a las actividades de control específicas.</p> <p>Para preservar la independencia y objetividad de la auditoría interna, los auditores internos normalmente no seleccionan ni desarrollan actividades de control general sobre la tecnología. Sin embargo, pueden hacer recomendaciones con respecto a los controles tecnológicos.</p> <p>Los auditores internos deben tener un conocimiento suficiente de los riesgos y controles clave de TI para cumplir el trabajo asignado.</p> <p>Sin embargo, no se espera que todos los auditores internos tengan la experiencia de un auditor interno cuya principal responsabilidad es la auditoría de tecnología de la información.</p>
<p>Los gerentes públicos o líderes de los demás procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecen actividades de control que se integran en los procesos asociados a la cadena de valor y en las actividades diarias de los empleados, a través de políticas que establecen lo que se espera y 	<p>Los servidores responsables del monitoreo de los riesgos y los controles supervisan el cumplimiento de las políticas y procedimientos específicos designados por la administración. Asisten a la gerencia operativa en el desarrollo y comunicación de políticas y procedimientos. Aseguran que los riesgos son monitoreados en relación</p>	<p>La auditoría interna proporciona seguridad con respecto al diseño e implementación de políticas, procedimientos y otros controles.</p> <p>Hace recomendaciones sobre políticas y procedimientos, pero normalmente no tiene autoridad para diseñar o implementar políticas y</p>

Roles y Responsabilidades		
Primera línea	Segunda línea	Tercera línea
<p>procedimientos relevantes que especifican las acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecen responsabilidades por las actividades de control y aseguran que personas competentes con autoridad suficiente efectúen dichas actividades con diligencia y de manera oportuna. • Aseguran que el personal responsable investigue y actúe sobre asuntos identificados como resultado de la ejecución de actividades de control. • Revisan periódicamente las actividades de control para determinar su relevancia continua y las actualiza cuando es necesario. 	<p>con la política de administración de riesgo establecido para la organización.</p>	<p>procedimientos para operaciones que residen fuera de la función de auditoría interna.</p>

4. **Utilizar la información adecuada y comunicarla por los medios y en los tiempos oportunos.** Para definir si se cuenta con un adecuado y efectivo componente de información y comunicación para consolidar el sistema de control interno, es importante que la entidad:

- Obtenga, genera y utilice información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno. Por lo tanto, la entidad debe de contar con un proceso que permita la identificación y recolección de aquella información interna y externa, necesaria para el desarrollo de los controles establecidos, y en general, para todo el sistema de control interno.
- Comunique internamente la información requerida para cumplir con sus planes, tales como objetivos y responsabilidades, lo cual es indispensable para el funcionamiento del sistema de control interno. La comunicación es la base del proceso de toma de decisiones, por tanto, se deben definir los canales adecuados para que tenga un flujo dinámico y oportuno, tanto vertical como horizontal. _Igualmente, asegurar que dichos canales sean adecuados de acuerdo con la cultura organizacional y tecnología disponible. Todo con el fin de que estos sean aprovechados para el conocimiento y mejora de las políticas, procedimientos y demás controles, y sobre todo para facilitar el ejercicio de rendición de cuentas a través de los canales y momentos acordados.
- Se comunique con los grupos de valor. Para ello, es fundamental que se conozcan y caractericen previamente dichos grupos, se identifique información relevante y los canales para comunicarse con ellos. Igualmente, contar con la información requerida por otras partes interesadas tanto en la gestión de la entidad como de otras entidades públicas, órganos de control, veedurías ciudadanas, proveedores, entre otros. Esto con el fin de saber cuáles son sus requerimientos y atenderlos oportunamente, siendo necesaria la definición clara de roles y responsabilidades que aseguren confiabilidad, veracidad, oportunidad y completitud de la información que se entrega.

Este componente se materializa a través del desarrollo de muchos de los aspectos, abordados desde la dimensión de gestión de la información y la comunicación. Esta dimensión tiene un carácter estratégico y fundamental por cuanto vincula a la entidad con su entorno y facilita la ejecución de sus operaciones internas, permitiendo a los servidores y ciudadanos una participación directa en el logro de los objetivos.

Para su desarrollo se deben diseñar políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos dentro y en el entorno de cada entidad, que satisfagan la necesidad de divulgar los resultados, de mostrar mejoras en la gestión administrativa y procurar que la información y la comunicación de la entidad y de cada proceso sea adecuada a las necesidades específicas de la ciudadanía y de las partes interesadas.

Para obtener los beneficios proporcionados por la información y la comunicación, es necesario conocer las necesidades de la ciudadanía, de los grupos de valor y las de la entidad, identificar sus fuentes y definir una estructura para su procesamiento y socialización, de tal manera que, a partir de ese conocimiento, se mejoren la transparencia por medio de la rendición de cuentas y el cumplimiento de las obligaciones frente a las necesidades de los usuarios.

De otra parte, los roles y responsabilidades para garantizar un adecuado y efectivo componente de información y comunicación, se pueden sintetizar de la siguiente manera:

Roles y Responsabilidades		
Primera línea	Segunda línea	Tercera línea
<p>El equipo directivo es el responsable de la fiabilidad, integridad y seguridad de la información. Esta responsabilidad incluye toda la información crítica de la organización independientemente de cómo se almacene la información.</p> <p>Los gerentes públicos y los líderes de los procesos crean y mantienen datos para monitorear las actividades cotidianas, compartiendo información a través, arriba y abajo de la organización. Consideran costos y beneficios, asegurando que la naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada sean proporcionales y apoyen el logro de los objetivos.</p>	<p>Los servidores responsables del monitoreo de los riesgos y los controles recopilan información de toda la organización. También pueden participar en la selección y desarrollo de controles específicos; sin embargo, la administración mantiene la responsabilidad del sistema de controles internos.</p>	<p>La auditoría interna informa sobre la fiabilidad y la integridad de la información y las exposiciones a riesgos asociadas. Esto incluye exposiciones de riesgo tanto internas como externas.</p> <p>Evalúa periódicamente las prácticas de confiabilidad e integridad de la información de la organización y recomienda, según sea apropiado, mejoras o implementación de nuevos controles y salvaguardas.</p> <p>Dichas evaluaciones pueden llevarse a cabo como compromisos separados independientes o integrarse en otras auditorías o compromisos como parte del plan de auditoría interna.</p> <p>Determina si las violaciones de la integridad y la integridad de la</p>

Roles y Responsabilidades		
Primera línea	Segunda línea	Tercera línea
		información y las condiciones que podrían representar una amenaza para la organización se darán a conocer rápidamente a la alta dirección.
<p>El equipo directivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla y mantiene procesos para comunicar la información requerida que permite que todas las personas entiendan y lleven a cabo sus responsabilidades de control interno. • Facilita que se establezcan canales de comunicación separados, tales como líneas telefónicas de denuncia, que sirven como mecanismos de seguridad para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales no funcionan o son ineficaces. • Asegura que los procesos comuniquen la información relevante y oportuna a ciudadanos, organismos de control y otros externos. • Establece y asegura canales de comunicación abiertos a ciudadanos, organismos de control y otros externos y a la alta dirección. • Comunica información relevante de evaluaciones elaboradas por partes externas a la alta dirección. • Selecciona los métodos de comunicación relevantes y asegura que el mejor método de comunicación dependiendo de a quién va dirigida la misma. • Establece políticas apropiadas para el reporte de información fuera de la organización y directrices sobre información de carácter reservado; personas autorizadas para brindar información; regulaciones de privacidad y tratamiento de datos 	<p>Los servidores responsables del monitoreo de los riesgos y los controles recopilan información y comunican información resumida a la primera y tercera líneas de defensa con respecto a controles específicos.</p> <p>Pueden ser responsable de monitorear canales de comunicación separados, tales como líneas telefónicas de denuncias.</p> <p>Si la organización informa externamente sobre sus controles internos, las funciones de la segunda línea de defensa son proporcionar a la gerencia información sobre los resultados de sus actividades.</p> <p>Con excepción de ciertas comunicaciones a los organismos de control y otros grupos específicos, normalmente la segunda línea de defensa no se comunica con las partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.</p>	<p>La auditoría interna proporciona información respecto a la integridad, exactitud y calidad de la comunicación en consonancia con las necesidades de la alta dirección.</p> <p>Proporciona información sobre si las comunicaciones esenciales son exactas.</p> <p>Normalmente, la función de auditoría interna no se comunica con las partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.</p>

Roles y Responsabilidades		
Primera línea	Segunda línea	Tercera línea
personales; en general todo lo relacionado con la comunicación de la información fuera de la organización.		

5. **Desarrollar las correspondientes actividades de evaluación**, es decir las actividades de supervisión continua (controles permanentes), y evaluaciones periódicas (autoevaluación, auditorías o revisiones) que permiten valorar 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 organización pública.

De esta forma, la evaluación permanente al estado del Sistema de Control Interno implica el seguimiento al conjunto de dimensiones del Modelo, de tal manera que la autoevaluación y la evaluación independiente se convierten en la base para emprender acciones para subsanar los deficiencias detectadas y encaminarse en la mejora continua (COSO,2013: 143).

Para definir si se cuenta con un adecuado y efectivo componente de información y comunicación, para consolidar el sistema de control interno, es importante que la entidad:

- Desarrolle evaluaciones continuas y/o independientes para determinar el avance en el logro de la MEGA y objetivos propuestos, así como la existencia y operación de los componentes del sistema de control interno.
- Evalúe y comunique las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo el equipo directivo y el Comité de Coordinación de Control Interno, según corresponda.
- Establezca una metodología para llevar a cabo la autoevaluación, en la que se incluya la periodicidad mínima en la que se debe aplicar, y los instrumentos (tecnológicos o no) que se requieren.
- Cuento con un Plan Anual de Auditoría, basado en la identificación de riesgos claves a los cuales está expuesta la organización, que permite priorizar los recursos limitados de auditoría y llevar a cabo evaluaciones que generen valor agregado a la organización.
- Provea recursos suficientes a la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, para que cumpla de manera adecuada la labor que le ha sido encomendada.

Este componente es transversal a todas las dimensiones que contempla el Modelo, por cuanto evalúa de manera independiente los resultados esperados en cada una de ellas. No obstante, adquiere mayor importancia frente a la dimensión de evaluación para resultados, en tanto a partir

del seguimiento y monitoreo a los controles se corrigen, en tiempo real, las desviaciones encontradas frente al logro de la MEGA y los objetivos planeados.

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

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

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

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

En segundo lugar, las evaluaciones independientes se llevan a cabo de forma periódica, principalmente, por parte de la oficina de control interno o quien haga sus veces a través de la auditoría interna. Estas evaluaciones permiten determinar si se han definido, puesto en marcha y operacionalizan los controles establecidos por la entidad de manera efectiva. Estas evaluaciones pueden variar en el alcance y la frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, de la eficacia de las evaluaciones continuas y de otras prioridades de la entidad.

Esta segunda actividad de evaluación o auditoría se constituye en “una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la entidad; que ayuda a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.⁹

La auditoría es una herramienta de realimentación del Sistema de Control Interno y del Modelo Integrado de Planeación y Gestión que analiza las debilidades y fortalezas del control y de la gestión,

⁹ Definición de Auditoría Interna tomada de los documentos elaborados por el Instituto de Auditores Internos IIA.

así como el desvío de los avances de las metas y objetivos trazados, lo cual influye en los resultados y operaciones propuestas en la entidad.

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

Para ello, siguiendo los estándares internacionales dados por el Instituto de Auditores Internos de Colombia, es recomendable que la OCI elabore un plan de auditoría que comprenda los trabajos de auditoría y otros procedimientos para obtener suficiente evidencia para evaluar la eficacia de los procesos de control en las diferentes áreas y dependencias de la entidad. Este plan debe ser flexible de manera que puedan efectuarse ajustes durante el año, como consecuencia de cambios en las estrategias de la dirección, condiciones externas, áreas de mayor riesgo o modificación a los objetivos de la organización:



El Departamento Administrativo de la Función Pública ha dispuesto la Guía de Auditoría para las entidades, a fin de facilitar el trabajo de los auditores internos, la cual se encuentra disponible en:

<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Gu%C3%ADaAuditoriaEntidadesPublicas+V2Octubre2015/fcf84a18-5c74-480a-83c4-2a25ec49bea1>

De otra parte, los roles y responsabilidades para garantizar unas adecuadas y efectivas actividades de control, se pueden sintetizar de la siguiente manera:

Roles y Responsabilidades		
Primera línea	Segunda línea	Tercera línea
<p>El equipo directivo selecciona y desarrolla un balance de evaluaciones de la gestión del riesgo. (Estas evaluaciones pueden ser efectuadas por la segunda línea de defensa.)</p> <p>Así mismo, garantiza que los evaluadores cuenten con conocimientos suficientes para entender lo que se está evaluando.</p> <p>Los gerentes públicos y los líderes de los procesos informan periódicamente al equipo directivo sobre el desempeño de las actividades de gestión de riesgos de la organización. Comunica información sobre las deficiencias a las partes responsables de tomar medidas</p>	<p>Los servidores responsables del monitoreo de los riesgos y los controles llevan a cabo evaluaciones para monitorear el estado de varios componentes del sistema de control interno, según las indicaciones del equipo directivo, o para monitorear si el logro de los objetivos está dentro de las tolerancias de riesgo establecidas.</p> <p>A estos servidores se les puede delegar la responsabilidad de monitorear e informar sobre tipos específicos de deficiencias de control.</p>	<p>La auditoría interna proporciona información sobre si las evaluaciones de la gestión están integradas en los procesos organizacionales y ajustados a las condiciones cambiantes, según proceda.</p> <p>Proporciona seguridad de que la información entregada por las evaluaciones de la gerencia es justa y precisa.</p> <p>Garantiza que el sistema de control interno está funcionando como se esperaba y los riesgos se manejan dentro del apetito (nivel de riesgo que la entidad quiere aceptar) y tolerancia</p>

Roles y Responsabilidades		
Primera línea	Segunda línea	Tercera línea
correctivas o al equipo directivo, según corresponda; comprueba si las deficiencias se remedian de manera oportuna.		<p>(desviación respecto a este nivel.) al riesgo de la organización.</p> <p>Los auditores internos establecen y mantienen un sistema para monitorear los hallazgos de la auditoría interna y las recomendaciones comunicadas a la administración.</p> <p>Este sistema normalmente se ocupa de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El plazo dentro del cual se requiere la respuesta de la administración a las observaciones y recomendaciones del trabajo. • Evaluación de la respuesta de la administración. • Verificación de la respuesta (si procede). • Desarrollo de un compromiso de seguimiento (si procede). <p>Un proceso de comunicación que intensifique las respuestas/acciones insatisfactorias, incluyendo la asunción de riesgos a los niveles apropiados del equipo directivo, la gerencia pública o los líderes de proceso.</p>

6. **Realizar una evaluación integral a la efectividad del Sistema de Control Interno.** En este punto es importante tomar en cuenta que el control interno *per se* no garantiza la consecución de los objetivos de la organización, ni que la gestión sea eficiente ni eficaz. El control interno permite reducir los niveles de riesgo y da garantía razonable frente a dicha gestión. Si bien, la evaluación de la efectividad aparenta ser un ejercicio subjetivo, a continuación se enuncian los principales aspectos que desde el Modelo COSO se disponen para evitar dicha subjetividad (COSO, 2013c:8)

- Verificar que cada uno de los cinco componentes de un lado estén presentes (diseñados e implementados) y, de otro, funcionando (aplicando en la práctica).
- Verificar que los cinco componentes estén funcionando en sí mismos y de forma integrada entre ellos; es decir, como un sistema.



Para ello, se podrá utilizar la guía de referencia para elaborar el autodiagnóstico que facilitará el ejercicio permanente y periódico de monitoreo y evaluación de los sistemas institucionales de control interno. Ver: www.funcionpublica.gov.co



Referencias bibliográficas y normativas para esta Sección

Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO. (2013a). Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado.

_____. (2013b). Gestión de Riesgos Corporativos. Control Interno - Marco Integrado. Anexos y Apéndices.

_____ (2013c). Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado. Resumen Ejecutivo

_____ (2013d). Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado. Herramientas ilustrativas para evaluar la efectividad de un sistema de control interno.

Decreto 1083 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gov.co/sisjur/home/Norma1.jsp?i=62866>

Departamento Administrativo de la Función Pública (Función Pública). (2012). Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1453841665_fda48d26f24a13b9a8a93d1b0c0cf0ec.pdf.

_____. (2014). Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 2014. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2162.pdf/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (2011). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO31000.

6. Gestión de la información y la comunicación



La dimensión de gestión de la **información y la comunicación** desempeña el rol de articuladora de todas las demás dimensiones del Modelo, dado que en la práctica vincula a la organización con su entorno y facilita la ejecución de sus operaciones internas, dándole a los grupos de valor y a los servidores una participación directa en el logro de los objetivos.

En este sentido, para el Modelo es importante que tanto la información como los documentos que la soportan (escrito, electrónico, audiovisual, entre otros) son gestionados para facilitar la operación de la entidad, el desarrollo de sus funciones, la seguridad y protección de la misma y garantizar la trazabilidad de la misma. Este aspecto es fundamental para la gestión del conocimiento y la toma de decisiones, solo por resaltar algunos de los beneficios de la gestión de la información.

Por su parte, la comunicación es vital para difundir y transmitir la información que se gestiona en toda la organización, tanto al interior como la que le permite relacionarse con los ciudadanos a quienes dirige sus bienes y servicios, o tienen algún interés en su gestión y en sus resultados.

Así mismo, desde la primera versión del Modelo se ha reconocido el impacto que han generado las tecnologías de la información y las comunicaciones en la forma en que operan las organizaciones públicas. Por lo tanto, el MIPGv2 refuerza la estrategia de Gobierno en Línea liderada por el Ministerio de las TIC, para orientar y dar los lineamientos respectivos a las entidades.

En suma, a través de estos elementos articuladores se mejora la transparencia frente a la ciudadanía por medio de la rendición de cuentas a la comunidad y el cumplimiento de las obligaciones, frente a las necesidades de los ciudadanos, así como mejorar la eficiencia de la gestión a través del uso adecuado de las TIC.

En este sentido, son tres los elementos a trabajar:

- Gestión de la información y la comunicación
- Transparencia y acceso a la información
- Gestión documental

👉 Paso a paso para una adecuada gestión de la información y la comunicación

1. Diseñar políticas, directrices y mecanismos de identificación, aseguramiento, consecución, captura y procesamiento de la información necesaria para la operación de la entidad, en relación con las necesidades de la ciudadanía o grupos concretos de valor, las partes interesadas y las propias de la organización. Identificar sus fuentes y definir una estructura para su procesamiento y socialización.
2. Identificar y gestionar la información y comunicación externa. Esta hace referencia a todos los datos que provienen o son generados por los ciudadanos o grupos de valor y que permite que la

organización esté en contacto directo con ellos (proveedores, contratistas, organismos de control, fuentes de financiación y otros organismos); o en contacto indirecto pero que afecta tanto su desempeño, como el ambiente político, las tendencias sociales, las variables económicas, el avance tecnológico, entre otros.

Es a través de este mecanismo que se garantiza la difusión de información de la entidad pública sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés.

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

Frente a este último aspecto, es necesario resaltar que la administración de las peticiones, quejas, reclamos y denuncias constituye un medio de información directo de la entidad con la ciudadanía y las partes interesadas, permitiendo registrar, clasificar y realizar seguimiento al grado de cumplimiento de los intereses de los beneficiarios. Estas son fuente de información sobre los incumplimientos institucionales y a través de ellos se puede conocer su origen, alcance, gravedad, impacto y frecuencia.

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

Por su lado, la comunicación externa debe trabajarse como un eje estratégico transversal a la estructura organizacional con el fin de darle cumplimiento al principio constitucional de publicidad y transparencia.

En este sentido, se hace necesario construir el concepto como algo inherente a la cultura organizacional y no solamente como una práctica focalizada de manera exclusiva en la difusión de mensajes informativos; entendiéndose, que la comunicación es la forma concreta de cómo se expresa la cotidianidad de la cultura de la entidad.

4. Identificar y gestionar la información y comunicación interna. Esta hace referencia al conjunto de datos que se originan del ejercicio de las funciones de la organización y se difunden dentro de la misma, para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de sus operaciones.

Se debe garantizarse su registro y divulgación oportuna, exacta y confiable, en procura de la realización efectiva y eficiente de las operaciones. Soportar la toma de decisiones y permitir a los servidores un conocimiento más preciso y exacto de la organización.

Es importante fomentar en los servidores un sentido de pertenencia, una cultura organizacional en torno a una gestión íntegra, eficiente y eficaz que proyecte su compromiso con la rectitud y

la transparencia, como gestores y ejecutores de lo público, contribuyendo al fortalecimiento continuo del clima laboral.

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

Es importante señalar que, en materia de sistemas de información y comunicación, se deben seguir las indicaciones señaladas en la parte de TIC para gestión de la Estrategia de Gobierno en Línea GEL, incorporada en el paso a paso para implementar un adecuado esquema operativo en las organizaciones.

Indicaciones generales para la implementación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información

Garantizar el ejercicio del derecho fundamental de acceder a la información pública. Esto se puede hacer a través del cumplimiento de dos dimensiones: la primera relacionada con la obligación de divulgar activamente la información pública sin que medie solicitud alguna (transparencia activa), y la segunda es la obligación de responder de buena fe, de manera adecuada, veraz, oportuna y gratuita a las solicitudes de acceso a la información pública (transparencia pasiva), lo que a su vez conlleva la obligación de producir o capturar dicha información. Para ello, es útil que la organización:

- Tenga en cuenta que, respecto a la publicación de información de manera proactiva, el derecho de acceso a la información no radica únicamente en la obligación de dar respuesta a las peticiones, sino también en el deber de publicar y divulgar documentos y archivos de valor para el ciudadano y que constituyen un aporte en la construcción de una cultura de transparencia.
- Consagre los mínimos de información general básica con respecto a la estructura, los servicios, los procedimientos, la contratación y demás información que los sujetos obligados deben publicar de manera oficiosa en su sitio web o en los sistemas de información del Estado según el caso y las obligaciones legales.
- Dicha información se complementa, además, con la publicación de los instrumentos de gestión de la información pública (registro de activos de información, índice de información clasificada y reservada, esquema de publicación de información y programa de gestión documental), así como de las Tablas de Retención Documental, el informe de solicitudes de acceso a la información pública de la entidad y el documento donde consten los costos de reproducción de la información.
- Cogestione, con la alta dirección, la planeación y gestión estratégica de la información pública, atendiendo criterios de calidad, oportunidad y accesibilidad.

- Armonice los procesos de servicio al ciudadano, gestión documental y tecnologías de la información con las dimensiones de transparencia activa, pasiva y gestión de la información. Recuerde que la información pública es un bien público y uno de los principales activos de su entidad.
- Estructure vasos comunicantes entre la información pública de su organización y los procesos de participación y rendición de cuentas, a fin que el ciudadano conozca y retroalimente la gestión en ambos espacios a través de la información pública.
- Piense qué otra información pública usted debe generar y asocie la misma a su actividad misional, consultando con sus grupos de interés los tipos de información y la utilidad pública de la misma.
- Capacite a los servidores públicos en el nuevo derecho de acceso a la información y a sus grupos de interés en la información pública de la organización.
- Identifique qué información pública debe ser entregada a los distintos grupos étnicos y culturales del país, y cuál de ella debe requerir adecuaciones en idioma, lenguas o medios de comunicación para facilitar el acceso a las personas que se encuentran en situación de discapacidad.
- Determine con claridad cuál es la información pública reservada y la información pública clasificada de su organización acorde con la ley, y los tiempos en los cuales el ciudadano tiene acceso restringido. No olvide capacitar y divulgar a los servidores públicos y ciudadanos estas condiciones.



Para apoyar el cumplimiento de las principales disposiciones de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional se han diseñado varias herramientas, las cuales se encuentran disponibles en:

<http://www.secretariatransparencia.gov.co/Paginas/guia-implementacion-ley-transparencia.aspx>.

Así mismo, la resolución 3564 de 2015 del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones emite algunas directrices para facilitar la implementación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la cual se encuentra disponible en:

http://estrategia.gobiernoonlinea.gov.co/623/articles-8240_esquema_ley1712.pdf

También se cuenta con la cartilla “ABC del acceso a la información pública”, elaborado por la Procuraduría General de la Nación y disponible en:

[http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Cartilla%20ABC%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20Procuradur%C3%ADa\(1\).pdf](http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Cartilla%20ABC%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20Procuradur%C3%ADa(1).pdf)

 **Indicaciones generales para la gestión documental**

El Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos del Estado Colombiano busca mayor eficiencia administrativa en la gestión documental; defensa de los derechos (ciudadanos, servidor público, entidades del Estado); transparencia y acceso a la información pública; seguridad de la información y atención de contingencias; participación activa, colaboración ciudadana y el control social; el gobierno electrónico; así como la protección del patrimonio documental.

La implementación progresiva del Modelo, sirve de referente sobre las áreas en las que hay que actuar dentro de la gestión institucional para orientar la implementación de la política archivística en las entidades en todos los órdenes, niveles y sectores del país, así como para la ciudadanía.

Las entidades deben incorporar en su planeación sectorial e institucional el desarrollo de acciones planteadas en el Modelo, guiados por lineamientos y herramientas de los siguientes componentes: estratégico, gestión documental, administración de archivos, tecnológico y cultural.

1. **Estratégico:** comprende la formulación de la política archivística de la entidad, la planeación estratégica de la gestión documental y la administración de archivos, el control la evaluación y seguimiento, en la definición y articulación de los lineamientos e instrumentos en esta materia.
2. **Documental:** comprende los procesos de la gestión documental. La gestión de los documentos en todos sus formatos o soportes, creados o recibidos por cualquier entidad en el ejercicio de sus actividades con la responsabilidad de crear, mantener y acceder a los documentos.
3. **Administración de archivos:** comprende la gestión de los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento, conservación y uso de los archivos por la entidad y la comunidad.
4. **Tecnológico:** comprende la adopción e implementación de tecnologías de la información y las comunicaciones para la gestión documental y la administración de archivos, seguridad de la información e interoperabilidad en el marco de la administración electrónica.
5. **Cultural:** comprende aspectos relacionados con la interiorización y posicionamiento de la cultura archivística en la entidad, mediante la gestión del conocimiento, gestión del cambio, participación ciudadana, mercadeo de la información, protección del ambiente y seguridad en el trabajo.



A continuación, se presenta el material que incluye las ayudas para cada uno de los temas archivísticos que son indispensables en la gestión de las organizaciones y obligatorios por norma, así como el sitio web donde pueden obtenerse:

Componente	Material guía de acciones
Estratégico	• Plan Institucional de Archivos – PINAR

Componente	Material guía de acciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Tablas de Retención y Transferencias Documentales http://www.archivogeneral.gov.co/manuales • Circular AGN 03 de 2015: Directrices para la elaboración de Tablas de Retención Documental http://www.archivogeneral.gov.co/circulares
Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un Programa de Gestión Documental (PGD) • Apunte para la organización de archivos municipales http://www.archivogeneral.gov.co/manuales • Pautas para la utilización de la digitalización • La foliación de archivos http://www.archivogeneral.gov.co/consulte/publicaciones • Acuerdo 60 de 2001: Por el cual se establecen pautas para la administración de las comunicaciones oficiales en las entidades públicas y las privadas que cumplen funciones públicas. • Acuerdo 02 de 2004: Por el cual se establecen los lineamientos básicos para la organización de fondos acumulados. • Acuerdo 04 de 2013: Por el cual se reglamentan parcialmente los Decretos 2578 y 2609 de 2012 y se modifica el procedimiento para la elaboración, presentación, evaluación, aprobación e implementación de las Tablas de Retención Documental y las Tablas de Valoración Documental • Acuerdo 05 de 2013: Por el cual se establecen los criterios básicos para la clasificación, ordenación y descripción de los archivos en las entidades públicas y privadas que cumplen funciones públicas y se dictan otras disposiciones. • Acuerdo 02 de 2014: Por medio del cual se establecen los criterios básicos para creación, conformación, organización, control y consulta de los expedientes de archivo y se dictan otras disposiciones. • Acuerdo 006 de 2014: "Por medio del cual se desarrollan los artículos 46, 47 y 48 del Título XI "Conservación de Documentos" de la Ley 594 de 2000." Sistema Integrado de Conservación SIC • Acuerdo 008 de 2014: "Por el cual se establecen las especificaciones técnicas y los requisitos para la prestación de los servicios de depósito, custodia, organización, reprografía y conservación de documentos de archivo y demás procesos de la función archivística en desarrollo de los artículos 13° y 14° y sus párrafos 1° y 3° de la Ley 594 de 2000." http://www.archivogeneral.gov.co/acuerdos
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de metadatos http://www.archivogeneral.gov.co/manuales • Acuerdo 003 de 2015: Por el cual se establecen lineamientos generales para las entidades del Estado en cuanto a la gestión de documentos electrónicos generados como resultado del uso de medios electrónicos. http://www.archivogeneral.gov.co/acuerdos
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas para reducir el consumo de papel. http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-8257_papel_buenaspracticas.pdf

7. Gestión del Conocimiento



En el sector público usualmente se genera una cantidad importante de datos, información, ideas, investigaciones y experiencias que, en conjunto constituyen conocimiento, tanto específico como transversal. Sin embargo, algunos elementos circulan de una manera desconectada entre las unidades funcionales o dependencias de las entidades sin generar necesariamente capacidades o permitir que la entidad como un todo aprenda.

De la misma forma, los estudios e investigaciones son manejados por grupos que, en muchos casos, no divulgan los resultados de su trabajo o no cuentan con mecanismos para articular los campos de conocimiento en un ámbito de política pública agregada.

¿Qué es conocimiento?

Por ser una palabra que habitualmente se usa en múltiples ámbitos, existe una gama de definiciones sobre el conocimiento. Por tal razón, se presentan varias definiciones que orientarán el manejo que se dará al término conocimiento en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, versión 2 (MIPGv2).

UNESCO (2015:17) en su informe mundial de educación denominado Replantear la educación ¿hacia un bien común mundial?

El modo en que los individuos y las sociedades dan un sentido a la experiencia, por lo que se puede considerar en términos generales como la información, el entendimiento, las competencias, los valores y las actitudes adquiridos mediante el aprendizaje. El conocimiento como tal está indisolublemente ligado a los contextos culturales, sociales, ambientales e institucionales en los que se crea y reproduce.

Dentro de los ámbitos mencionados, la gestión del conocimiento agrega valor, mejora el ciclo de política pública, interconecta islas de conocimiento y genera mayores retornos sobre la inversión en términos de valor público. De esta manera, gestionar el conocimiento de forma sistemática dentro de las organizaciones del Estado, como un proceso transversal de la función y la administración pública, permite mejorar el ciclo de política pública, para obtener mejores resultados de la gestión.

La generación de políticas públicas es un proceso que demanda conocimiento construido sobre evidencias que permitan contextualizar, entender y definir las problemáticas, los grupos de valor y la forma más efectiva de lograr resultados óptimos. En el mismo sentido, la evaluación permanente se convierte en un ejercicio de gestión de conocimiento que debe determinar claramente la línea de base y los efectos logrados en la implementación de la política (Medina, 2014).

Según Dalkir (2011), las organizaciones deben hacer un inventario exhaustivo de los conocimientos tangibles (documentos, registros digitales, por mencionar un par de ejemplos) y hacerlos accesibles a todos los servidores, ya que la gestión del conocimiento incluye el aprovechamiento del valor de aquellos activos intangibles de la organización y el saber hacer que se acumula con el tiempo. Este enfoque, centrado en la persona, analiza sus necesidades para comprender cómo mejora el intercambio de conocimiento.

Los ejemplos exitosos de intercambio son recogidos y documentados en forma de lecciones aprendidas y mejores prácticas, lo cual pasa a formar el núcleo de las historias de la organización. De la misma forma, resulta muy valioso el conocimiento intangible, que está representado en las experiencias de los mismos servidores y que debe ser compartido con grupos ampliados de servidores, para que se enriquezca el conocimiento individual y se consolide el conocimiento colectivo.

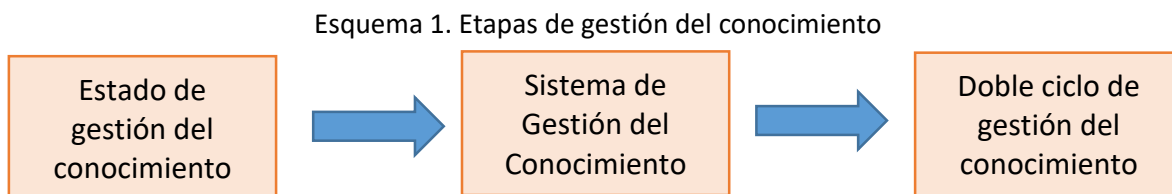
Para que las entidades del Estado satisfagan las necesidades de los grupos de valor (de manera especial a la ciudadanía), requieren implementar y articular de una serie de dimensiones en el marco de la gestión por resultados.

La gestión del conocimiento puede verse como una dimensión del MIPGv2 que: 1) ayuda a resolver problemas de forma rápida, 2) difunde las mejores prácticas, 3) mejora el conocimiento incorporado en los productos y servicios, 4) genera ideas y aumenta las oportunidades para la innovación, 5) permite a las organizaciones estar a la vanguardia en los temas de su competencia, 6) desarrolla la memoria organizacional, y 7) formaliza el conocimiento tanto tácito como explícito con el objetivo de añadir valor a la organización.

A continuación, se presenta la dimensión de gestión del conocimiento en el marco del MIPGv2:

La dimensión de gestión del conocimiento (representada con un círculo azul que rodea todo el modelo) cumple un rol esencial para fortalecer las demás dimensiones (evaluación y resultados, información y comunicación, control interno, gestión para resultados, talento humano y direccionamiento estratégico y planeación), a través de la generación, captura, distribución y aplicación del conocimiento.

La dimensión de gestión del conocimiento dentro del MIPGv2 presenta una serie de etapas para su implementación, que permiten: 1) identificar el estado de la gestión del conocimiento en las entidades, sin importar si la entidad es del orden nacional o territorial; 2) implementar ejes y acciones de gestión del conocimiento de manera sistemática, y 3) desarrollar un doble ciclo de gestión del conocimiento, como el proceso que permite funcionar y optimizar el Sistema.



Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento- Función Pública

La gestión del conocimiento en las entidades públicas es ejecutada a partir de un aspecto central del MIPGv2 denominado criterios diferenciales, los cuales permiten generar distinciones de implementación de acuerdo con los ámbitos de desarrollo en que se encuentran las entidades, según las orientaciones brindadas por el Departamento Nacional de Planeación (DNP).

Los criterios diferenciales permiten que cada entidad realice la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento del MIPGv2 partiendo de sus condiciones particulares, relacionadas con el entorno de desarrollo en el cual se encuentra.

De acuerdo con el DNP, una entidad puede encontrarse en entornos de desarrollo robusto, intermedio o temprano. Por esta razón, cuando una entidad desarrolla lineamientos, políticas, estrategias o herramientas para fortalecer la gestión del conocimiento, tiene la oportunidad de aplicar los siguientes criterios diferenciales, consecuentes con sus entornos de desarrollo:

- Calidad de los requerimientos en cuanto a complejidad y exigencia.
- Pertinencia de los requerimientos.
- Gradualidad, relacionada principalmente con el tiempo de entrega.
- Acompañamiento, referente a las acciones que desde Función Pública se desarrollan para el cumplimiento de los requerimientos.

Finalmente, el conocimiento producido en las entidades públicas ha sido generado con recursos públicos y, en la misma medida, debe beneficiar no solo a un área específica dentro de la organización sino que debe llegar a audiencias ampliadas. Para ello, el conocimiento debe estar disponible a todo público de manera ordenada para facilitar su búsqueda y aplicación. Así mismo, es conveniente tener en cuenta lo ya realizado, construir sobre lo construido y enriquecer el ciclo de la política pública a partir del conocimiento.

En las siguientes secciones, se hará una descripción de cada una de las etapas para que las entidades implementen Sistemas de Gestión del Conocimiento.

Estado de la gestión del conocimiento

Toda entidad, sin importar su entorno de desarrollo, debe implementar mecanismos para la gestión del conocimiento en diferentes etapas y niveles. La primera etapa de dicha tarea es la identificación, a través de un ejercicio de diagnóstico del estado de la gestión del conocimiento.

La Dirección de Gestión de Conocimiento de la Función Pública, ha desarrollado un modelo de diagnóstico que permite a las entidades, teniendo en cuenta su entorno de desarrollo, identificar el estado de la implementación de gestión del conocimiento.


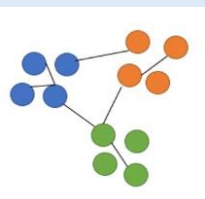
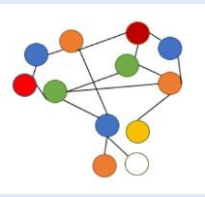
El modelo de diagnóstico está centrado en una triada de aspectos claves de gestión del conocimiento, conformado por gente, proceso y tecnología:

- Gente: Todas las acciones referentes a generar, capturar, compartir y aplicar conocimiento deben partir de las necesidades de los individuos, y a su vez, tener como resultado el fortalecimiento de las competencias laborales y comportamentales de la gente.
- Procesos: La gestión del conocimiento debe identificarlos, incorporar acciones de gestión, fortalecerlos y brindar alertas sobre su funcionamiento.

- Tecnología: Soporta la captura, distribución y aplicación del conocimiento. Para las organizaciones deben promover el diseño, construcción, implementación y evaluación de plataformas, portales, cursos virtuales y demás herramientas tecnológicas que permiten garantizar la transmisión efectiva del conocimiento.

El proceso de diagnóstico consta de dos herramientas de recolección de información. La primera es la elaboración de criterios diferenciales acordes con los entornos de desarrollo en que se encuentra cada entidad. La segunda es un ejercicio de autodiagnóstico que cada una de las entidades debe desarrollar y que permitirá identificar de acuerdo a la triada gente, procesos y tecnología, la situación de su entidad frente al Sistema de Gestión del Conocimiento y el doble ciclo de gestión del conocimiento.

Los resultados del proceso de diagnóstico realizado en cada entidad son catalogados en los siguientes tres niveles:

	<p>Trabajo individual: El conocimiento desarrollado en la entidad se encuentra y se gestiona dentro de cada una de las dependencias de manera aislada. El trabajo de la gente no se articula con experiencias anteriores. Los procesos se desarrollan autónomamente con equipos de trabajo sin articulación. Las tecnologías y el manejo de la información se centran en quienes la generan, sus equipos de cómputo y sus recursos.</p>
	<p>Trabajo en red: El conocimiento desarrollado en la entidad se articula entre las dependencias para procesos y proyectos considerados relevantes en los aspectos misionales de la entidad. La gente brinda información a miembros de otras dependencias y aporta en la construcción de productos referentes a proyectos específicos. Los procesos claves identificados por la entidad tienen una gestión del conocimiento que articula la producción de varias dependencias. Cuenta con varias herramientas tecnológicas (correo, plantillas de correspondencia, plantillas de presentación, glosario, etc.) que son difundidos a través de archivos compartidos de la entidad.</p>
	<p>Trabajo en red adaptativa: El conocimiento se captura, instrumentaliza, comparte y aplica en todas las dependencias de la entidad. La gente cuenta con espacios de ideación, innovación e investigación transversales que permite mejorar los procesos adelantados por la entidad. Los procesos son interconectados y permiten identificar, sin importar las dependencias, personas que pueden aportar nuevos conocimientos, dada su experiencia en otros entornos laborales, sociales o académicos. Las tecnologías de la entidad están interconectadas y cuentan con una política de datos abiertos enlazados con otras entidades.</p>

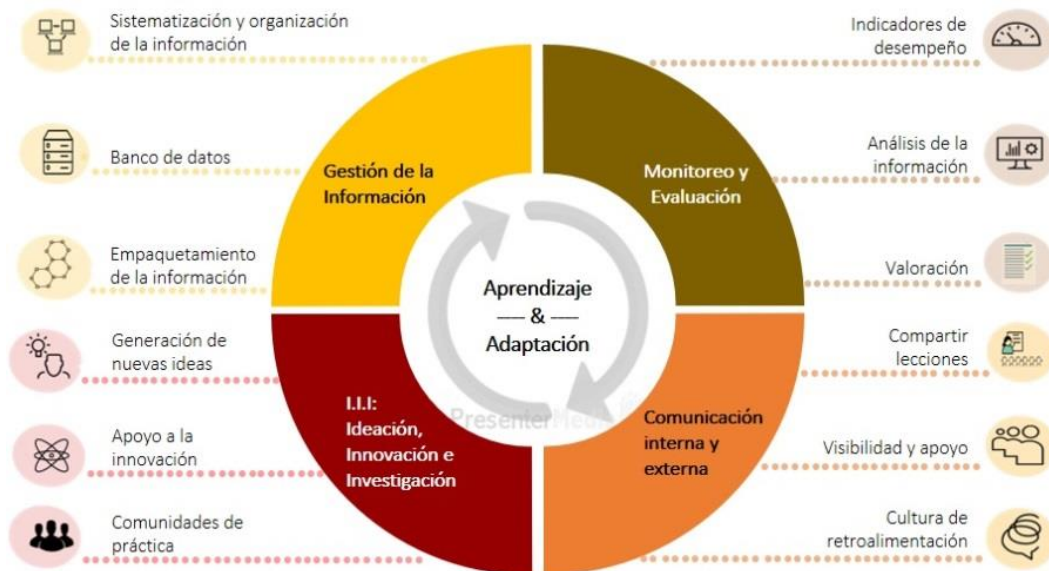
Fuente: Dirección de Gestión del conocimiento de la Función Pública

Al implementar el diagnóstico, el resultado brindado a cada una de las entidades puede ofrecer hallazgos que permiten establecer una línea base para la implementación de la gestión del conocimiento. Los hallazgos pueden dar cuenta de avances importantes en algunos componentes.

Por ejemplo, al analizar la información referente al componente “gente” se identifica el desarrollo de un trabajo en red, mientras que el componente ‘tecnología’ se encuentra en trabajo individual. Estas diferencias brindan la oportunidad a cada entidad de orientar mejor sus acciones para implementar sus Sistemas de Gestión del Conocimiento.

Sistema de Gestión del Conocimiento

Gráfico 1. Sistema de Gestión del Conocimiento



Fuente. Dirección de Gestión del Conocimiento de la Función Pública

El Sistema de Gestión del Conocimiento cuenta con cuatro ejes, cada uno de ellos tiene una serie de acciones que permiten fortalecer las acciones de gestión y lograr que las entidades desarrollen un trabajo en red adaptativa en los tres aspectos claves de la gestión del conocimiento.

Eje 1: Ideación, innovación e investigación

El primer eje del Sistema de Gestión del Conocimiento se centra en la gente, la posibilidad de consolidar grupos de servidores públicos capaces de idear, investigar e innovar en sus actividades cotidianas. El objetivo es suplir de manera efectiva las necesidades de los grupos de valor relacionados con los objetivos misionales de la entidad. El eje de ideación, innovación e investigación tiene las siguientes acciones:

a) Generación de nuevas ideas

El papel de las personas frente al conocimiento implica desarrollar la habilidad y la competencia necesaria para generarlo y aprovecharlo. La ideación se relaciona con la manera inicial de acercamiento a un proyecto o tema innovador, además, sienta las bases y define el carácter de lo

que se busca. La generación de nuevas ideas debe ser incentivada al interior de las entidades mediante mecanismos relacionados con el pensamiento de diseño que permitan abordar, de manera creativa, problemas convertidos en retos.

b) Apoyo a la innovación

La innovación, según el Manual de Oslo (2005), es la mejora de un bien, servicio o proceso en las prácticas internas de una organización. En este sentido, la innovación en el sector público adquiere relevancia toda vez que puede ser agente de cambio, a través de la optimización en el desarrollo de las políticas por la introducción proyectos novedosos o la adaptación a las nuevas tendencias de gestión.

La innovación puede impulsarse a través de espacios (concursos, por ejemplo) para la introducción de ideas frescas, novedosas, que busquen la excelencia en la gestión y en la forma de entregar los productos y servicios a los grupos de valor.

c) Impulso a la investigación

La investigación debe ser fortalecida a través de procesos de capacitación y desarrollo de habilidades y competencias para los servidores. Es necesario, para ello, establecer y fortalecer las políticas y la estrategia de cada entidad. La necesidad de investigación para el mejoramiento misional de las entidades se estableció en la Ley 489 de 1998, que en su artículo 117 expone que con el fin de "(...) mejorar procesos y resultados y para producir factores de desarrollo, las entidades públicas dispondrán lo necesario al impulso de su perfeccionamiento mediante investigaciones sociales, económicas y/o culturales según sus áreas de competencia, teniendo en cuenta tendencias internacionales y de futuro" (Congreso de la República de Colombia, 1998).

Eje 2: Gestión de la información

Si bien este eje guarda una clara relación con los procesos y la tecnología, también se relaciona con la gestión de la información por parte de la gente. Aquí se busca identificar procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente información a través de herramientas tecnológicas confiables. Las acciones propuestas para este eje son:

a) Sistematización y organización de la información

El soporte tecnológico es de gran ayuda para la gestión del conocimiento. La cantidad de información disponible hace necesario levantar un mapa de conocimiento en las entidades para identificar los orígenes y usos de la información. A partir del mapa de conocimiento de las áreas de una entidad, es importante construir un plan de mitigación para la pérdida de conocimiento. Los repositorios de información se convierten en herramientas fundamentales para poder remitirse en caso de requerir documentaciones de experiencias previas. Los datos se convierten en bloques de construcción de información y esta, a su vez en conocimiento, a través de procesos de analítica.

Sin embargo, los ‘repositorios de información’ más importantes, y a la vez los más vulnerables, son las personas. La implementación de metodologías que permitan capturar el conocimiento de las personas que integran las entidades y su difusión debe estar en la agenda de los procesos para hacer del conocimiento, un elemento transversal.

Es importante, así mismo, organizar los proyectos y consultorías que se han realizado en la entidad con el fin de contar con un repositorio de los proyectos y que estos sean fácilmente indexables y accesibles.

b) Banco de datos:

La clasificación y almacenamiento sistemático de información (en todos sus formatos) permite que los servidores y los ciudadanos puedan obtener datos relevantes en corto tiempo para brindar información a los públicos de valor. Un banco de datos ordenado, permite la elaboración de informes usando franjas temporales, comparación de variables, evaluación de proyectos, minería de datos y otros elementos que brindan a los servidores públicos la certeza de afianzar los procesos exitosos y reducir la repetición de acciones que pueden comprometer la integridad, eficiencia y calidad de la entidad.

c) Empaquetamiento de la información:

Se realiza a través de sistemas integrados, gestores documentales, sistemas de gestión de grupos de valor, registros, redes sociales sistemas de gestión institucional. Todos estos sistemas deben estar conectados e integrados de manera que se pueda hallar fácilmente la información, de manera digital y en línea.

Esto hace necesario establecer los gestores del conocimiento a través de las entidades con responsabilidades de custodia y reporte. La gestión de conocimiento debe permear todos los procesos para incluir las tecnologías de la información, la comunicación y la gestión del talento humano, relacionado con el conocimiento propio de los servidores públicos.

Eje 3: Monitoreo y Evaluación

El seguimiento y la evaluación permanente son actividades fundamentales para fortalecer las políticas públicas. Los sistemas de indicadores y la medición se convierten en herramientas que permiten determinar si las acciones adelantadas producen los resultados buscados o si se alejan de lo planeado.

La información generada por los tableros de control, por ejemplo, permite retroalimentar y mejorar el proceso de toma de decisiones. Estos mecanismos se convierten en herramientas de soporte para la gestión del conocimiento, por lo tanto, todos los proyectos deben ser evaluados para comprender las lecciones que se pueden aprender del éxito y el fracaso en la implementación de planes, programas y proyectos.

Las acciones de este eje son:

a) Indicadores de desempeño

Consolidar un grupo de indicadores que puedan estandarizarse y aplicarse periódicamente permite obtener cifras clave para orientar a las entidades en sus actividades. Además, implementar indicadores interinstitucionales brinda información que puede compararse con otras entidades, lo que permite reconocer buenas prácticas que puedan ser replicadas.

b) Análisis de la información

El seguimiento y valoración continua de la información permite identificar los progresos de las entidades en cuanto al cumplimiento de los objetivos y ejecuciones de sus planes, programas y proyectos. De igual forma, la elaboración de fichas o infografías, por ejemplo, permite consolidar una información básica, fácil de analizar y contrastar para ser presentada a los servidores públicos y a los grupos de valor de la entidad.

c) Valoración

La valoración continua del progreso de planes, programas y proyectos desarrollados por las entidades, permite que sus jefes y directores determinen el progreso y desempeño de los servidores públicos. Además, sustenta la priorización de las intervenciones de la entidad.

Eje 4: Compartir y difundir con comunicación interna y externa

Este eje implica desarrollar una visión estratégica de comunicación para difundir y reforzar la gestión del conocimiento. Lo que no se comunica no se conoce. Las experiencias compartidas a través de mecanismos de comunicación que permitan ampliar la difusión a audiencias interesadas incentivan los procesos de aprendizaje. Las acciones de este eje son:

a) Compartir lecciones y experiencias

Es necesario resaltar la importancia de documentar sistemáticamente las memorias institucionales, dado el alto riesgo de perder conocimiento, ya que en muchos casos la información crítica recae en pocas personas.

Ahora bien, el conocimiento es un activo que toma tiempo para desarrollarse y es difícil transferir entre personas y equipos. Por lo tanto, la gestión del conocimiento debe ser gestionada de manera positiva y dirigida a los procesos y servicios más importantes. Cuando el conocimiento es compartido, los beneficios se traducen en el aumento de productividad y capacidad institucional.

De otro lado, las lecciones aprendidas resultan ser una herramienta fundamental de la mayoría de modelos de gestión del conocimiento, ya que remite a la identificación de “buenas prácticas” o de “lecciones aprendidas”. Un ejemplo de captura, para su posterior uso, son los bancos de éxitos de buenas prácticas en la administración pública, asociados a premios y reconocimientos.

b) Visibilidad y apoyo

Las entidades deben consolidar espacios de periódicos de exposición de sus acciones y avances frente a entidades pares y a sus superiores, con el objetivo de mostrar sus avances y recibir apoyo para fortalecer sus acciones. De la misma forma, se genera visibilidad y apoyo con la participación de las entidades en eventos académicos en orden territorial, nacional e internacional.

c) Cultura de la retroalimentación

Para fomentarla se pueden desarrollar espacios como encuentros con los gerentes públicos, quienes rinden cuentas y reciben retroalimentación de sus equipos de trabajo. Otros mecanismos de comunicación son los boletines de difusión interna y externa, las carteleras digitales, los plegables, conferencias por Internet, *Webinars*, correo electrónico, grupos de discusión, redes de servidores, entre otros. El lenguaje sencillo y claro para los receptores es una obligación en los procesos de comunicación, de manera que los mensajes sean sencillos y fáciles de entender.

d) Comunidades de práctica y redes de conocimiento

Creación de grupos que comparten un interés común e interactúan regularmente para aprender a mejorar sus actividades. Las comunidades de práctica y las redes de conocimiento son mecanismos para promover el intercambio de experiencias que permitan reducir las curvas de aprendizaje y abordar la solución de problemas desde perspectivas diferentes, al interior de las organizaciones o de otras entidades que ya han trabajado en temas comunes. Dentro de las redes de conocimiento se busca generar la identificación de comunidades que puedan interactuar con las entidades públicas, privadas y la academia para desarrollar soluciones en temas de interés común.

Doble ciclo de la gestión del conocimiento

El MIPGv2 propone un doble ciclo de gestión del conocimiento. En este se relacionan: 1) actividades para capturar, instrumentar, compartir y aplicar el conocimiento, a través de diferentes mecanismos, y 2) comunidades y nuevos medios, la innovación, la colaboración, la creación de redes con las mejores prácticas y el flujo de trabajos estandarizados para asegurar la difusión de buenas experiencias y de generación y difusión de ideas.

El primer ciclo está soportado en la gente, los procesos y la tecnología. El segundo, en la atención integral, planificada, priorizada y diferenciada. Este último busca difundir, mejorar y evaluar procesos a través de la comunicación estratégica y los sistemas de retroalimentación y valoraciones. Gráficamente los ciclos se representan de la siguiente manera:

Gráfica 2. Doble Ciclo de la Gestión del Conocimiento



El esquema de gestión del conocimiento incluye las acciones sistemáticas de generar, capturar, compartir y aplicar conocimiento considerando tres elementos principalmente: **gente, procesos y tecnología**. Este ciclo alimenta el mejoramiento del servicio e incrementa la capacidad institucional.

Fuente: Dirección

de Gestión del conocimiento de la Función Pública

El doble ciclo de gestión del conocimiento cuenta con dos núcleos, siete nodos y múltiples requerimientos de las relaciones que se pueden desarrollar entre los nodos, para fortalecer el manejo del conocimiento en las entidades de orden nacional o territorial. A continuación, se describen, de manera general, cada uno de sus componentes:

a) Los núcleos

Dos núcleos componen el doble ciclo de gestión del conocimiento.

Gestión del conocimiento fundamentado en gente, procesos y tecnología: desarrolla los aspectos de ideación, innovación, investigación, producción, difusión inicial del conocimiento y su aplicación.

Oferta de servicios (atención inetgral) priorizada y diferenciada: parte de la aplicación/aprendizaje del conocimiento para su posterior evaluación, mejoramiento y difusión de las mejoras cerrar el doble ciclo con el aprendizaje.

b) Los nodos:

Los nodos son entendidos como los puntos o escenarios en que el conocimiento se transforma en cada uno de los ciclos expuestos. Se manejan en una relación de entrada, transformación y salida. A continuación, se describen los elementos de transformación del conocimiento en cada uno de los nodos del doble ciclo.

Generar: a través del proceso de ideación, innovación e investigación se consolidan conocimientos valiosos para transformar las prácticas de manejo de la información y el conocimiento en la entidad.

Capturar/instrumentalizar: los conocimientos generados son agrupados en herramientas e instrumentos que facilitan su divulgación y aplicación.

Compartir: los instrumentos generados son compartidos a través de múltiples herramientas de divulgación y difusión. Este proceso va dirigido principalmente a aquellos servidores públicos que están directamente relacionados con los conocimientos generados.

Aplicar: es el conector de los dos ciclos propuestos. En este momento del proceso se espera que los servidores públicos que han recibido el conocimiento lo aprendan y apliquen en cada uno de sus contextos.

Evaluar: En este nodo tanto generadores como receptores del conocimiento generado, evalúan la pertinencia en contexto, la relevancia en los procesos y la incidencia sobre las necesidades de los grupos de valor.

Mejora: este nodo permite identificar ajustes con los que el conocimiento generado en la primera fase se fortalece, con la intención de consolidar un mayor impacto en el territorio. El resultado de este nodo es una nueva versión del conocimiento ajustado a las necesidades del contexto y más cercano a la satisfacción de los requerimientos de los grupos de valor.

Difusión: en este proceso el conocimiento es implementado en los territorios, con los ajustes producidos a lo largo del proceso.

Aprender: volviendo de nuevo para cerrar el doble ciclo, el conocimiento aplicado en los grupos de valor y su contraste con las nuevas necesidades de los mismos, conlleva a nuevos aprendizajes que fortalecen el conocimiento. El conocimiento aplicado en los grupos de valor permite identificar nuevas necesidades. Por esta razón, el conocimiento retorna al primer núcleo y se lanza una nueva iteración.

c) Las relaciones

Son los conectores de los nodos en el doble ciclo de gestión del conocimiento. Estas relaciones deben tener una serie de atributos:

Comunidades de práctica y nuevos medios: La consolidación de grupos de trabajo intersectoriales y periódicos, conlleva a la consolidación de mejores procesos de ideación, innovación e investigación. Igualmente, es relevante gestionar la información y el conocimiento a través de múltiples medios, para llegar tanto a los receptores iniciales del conocimiento generado, como a los públicos de valor.

Innovación y colaboración: Pensar en soluciones diferentes, identificar experiencias exitosas y generar una cultura de la colaboración en las entidades fortalece las relaciones y potencia los nodos del proceso.

Redes de mejores prácticas: identificar casos exitosos dentro y fuera de la entidad, permite que el conocimiento se fortalezca con otras experiencias relevantes implementadas para solucionar las necesidades de los grupos de valor. Los grupos generadores de mejores prácticas pueden consolidar redes de trabajo que permitan innovar, idear, investigar y difundir sus avances sobre temas complejos.

Flujos estandarizados: la identificación de relaciones continuas y efectivas de gestión del conocimiento, facilita la operación y fortalece el doble ciclo de gestión.

Sistemas de retroalimentación y valores: Las relaciones entre los nodos se fortalecen cuando se generan y consolida un sistema de comentarios y retroalimentación al conocimiento, siempre con un ánimo constructivo y articulado con los valores de integridad del servidor público.

Comunicación estratégica: las relaciones se consolidan cuando el conocimiento que se comparte es preciso y responde de manera rápida a las necesidades de los grupos de valor. Se recomienda identificar los requerimientos de información y conocimiento para responder de manera precisa.

👉 Recomendaciones generales para implementar Sistemas de Gestión del Conocimiento en las organizaciones públicas

A continuación, se presenta una serie de recomendaciones generales para lograr la implementación de Sistemas de Gestión del Conocimiento. Igualmente, la Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública ofrece acompañamiento en el marco de los criterios diferenciales para apoyar en la consolidación de Sistemas de Gestión del Conocimiento en todas las entidades de acuerdo a su entorno de desarrollo.

- Desarrollar el diagnóstico de gestión de conocimiento en su entidad
- Identificar los ejes y las acciones que requieren mayor trabajo para su operación
- Fortalecer los nodos y las relaciones de sus ciclos de gestión del conocimiento
- Fortalecer las competencias laborales y comportamentales de los servidores públicos
- Fortalecer las competencias investigativas y de innovación de los servidores públicos
- Consolidar la interacción de las dependencias a través de grupos de trabajo
- Modificar las rutinas organizativas que atentan contra el buen flujo del conocimiento
- Pasar de un trabajo individual a uno colectivo y colaborativo
- Centrarse en un enfoque de gestión por resultados
- Impulsar el talento y liderazgo de los servidores públicos



Referencias bibliográficas y normativas

Alcaldía Mayor de Bogotá (2012), Gestión del Conocimiento en la práctica de la administración distrital. Bogotá: Imprenta Nacional.

Azlor, N. y Jonson, S. (1999). En: Benavides, Carlos y Quintana Cristina. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Díaz de Santos y Asociación española para la calidad.

Benavides, Carlos y Quintana Cristina. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Díaz de Santos y Asociación española para la calidad.

Bernal, César (2010). *Modelo Integral de Administración Basada en el Conocimiento*. Tesis doctoral para optar al título de Doctor en Administración de Negocios. California USA: Newport International University.

Bernal, C., Turriago, A. y Sierra, H. (2010). *Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial*. Revista Administer- Eafit 16.

Bollinger, A. S. y Smit, R. (2001). *Magazine organizational knowledge as a strategic asset*. Journal of Knowledge Management, Vol, 11. No 3.

Canals P. (2002), *¿Quo Vadis, KM? La complejidad como nuevo paradigma para la gestión del conocimiento*. En: <http://www.uoc.edu/in3/dt/20006/index.html> Castells, Manuel. (2004). Internet y la sociedad en Red. En: <http://www.uoc.es/web/cat/articles/castells/print.html>.

Capability and Development Division, Public Sector Commission (2013). A guide to managing knowledge. Turning information into capability. State of Western Australia. Recuperado de: <https://publicsector.wa.gov.au/document/knowledge-management-guide-managing-knowledge-turning-information-capability>

Dalkir K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Second Edition. Recuperado de: <https://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/sample/0262015080intro1.pdf>

Devenport, T. y Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage Whath They Know*. Boston: Harvard Business School Prees.

Davenport, Thomas (1994). *Saving its Soul: Human Centered Information Management*. Harvard Business Review, March-April, 1994.

Davenport, Thomas (2015). *Whatever Happened to Knowledge Management?*. The Wall Street Journal. Junio 24 de 2015. <http://blogs.wsj.com/cio/2015/06/24/whatever-happened-to-knowledge-management/>

Del Moral, A; Pazos, J. Rodríguez, E., Rodríguez, A. y Suárez, S. (2007). *Gestión del conocimiento*. España: Thomson.

Frost A. (2014). *A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors*. Enero 25, 2014. www.knowledge-management-tools.net

Grant, R. M. (1996). Toward Knowledge Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp.109-122.

Gutiérrez M. y Forero P. (2012). Estado del arte de las investigaciones en gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en el periodo 2000-2010 en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá.

Medina F., y Guerra S. (2014). Estrategia transversal de Buen Gobierno. Línea Gestión del Conocimiento. Gestión del conocimiento, una herramienta para el fortalecimiento de la Función Pública en Colombia. Informe final. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá.

Mentzas G, y Apostolou D. (2004). *Leveraging knowledge assets in firms of the digital era*. hapter Proposal submitted to the book: Information Society or Information Economy? A combined perspective on the digital era. <http://imu.ntua.gr/sites/default/files/biblio/Papers/knowledge-based-strategy-development-and-process-management-in-firms-of-the-digital-era.pdf>

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1998). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la innovación*. México: Oxford.

Obea Research Group (2010). *La innovación abierta: más allá de la innovación tradicional*. Mondragón Universitate. En: <http://www.emotools.com/static/upload/files/obeainnovabrt.pdf>.

OECD (2007). "Manual de Oslo. Tercera edición. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación", TRAGSA. En: http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual_de_Oslo%2005.pdf.

Peluffo A. y Catalán E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público Serie Manuales 22, ILPES, Chile.

Pérez, S. y Vázquez, C. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 8, No 6, pp. 177- 197. London University Prees.

Pérez, Z. (2000). *Un enfoque sobre la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la calidad* [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7gerencial/articulos/70/gesconpescal.htm>.

Prahalad, C. y Hamel, G. (1995). The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review*, num. 68, pp. 79-91.

Quinn, J., Anderson, P. y Finkelstein, S. (2003). *La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores*. Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Bilbao: Ediciones Deusto.

Spiegler, I. (2000) "Knowledge Management: A New Idea Or a Recycled Concept?," *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 3, Article 14. <http://aisel.aisnet.org/cais/vol3/iss1/14>

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

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

III. Glosario para el MIPGv2

A

Autocontrol: capacidad que deben desarrollar todos y cada uno de los servidores públicos de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos de manera oportuna para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

Autorregulación: capacidad de cada una de las organizaciones para desarrollar y aplicar en su interior métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y fortalecimiento incremental del Sistema de Control Interno, en concordancia con la normatividad vigente.

Autogestión: capacidad de toda organización pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la ley y sus reglamentos.

B

Benchlearning (aprendizaje por comparación): proceso que facilita el aprendizaje entre organizaciones, tanto de las cosas que se hacen bien, para aplicarlas en el propio trabajo, como de los errores cometidos, para evitarlos. A diferencia del *benchmarking (comparación de prácticas de gestión)*, es un proceso continuo y activo y no precisa de parámetros de comparación o referencia ni busca organizaciones comparables entre sí. Importa más el proceso de aprendizaje. (Tomado de: Guía de Evaluación, Modelo EVAM elaborado por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas de España, 2009).

C

Cadena de Valor: describe una relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados, en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total. Los **insumos** son los factores productivos, bienes o servicios con los que se cuenta para la generación de valor. Éstos pueden ser de tipo financiero, humano, jurídico, de capital, etc. Las **actividades** son el conjunto de procesos u operaciones mediante los cuales se genera valor al utilizar los insumos, dando lugar a un producto determinado. Los **productos** son los bienes y servicios provistos por el Estado que se obtienen de la transformación de los insumos a través de la ejecución de las actividades. Los **resultados** son los efectos relacionados con la intervención pública, una vez se han consumido los productos provistos por ésta. Los **efectos** pueden ser intencionales o no y/o atribuibles o no a la intervención pública. Los **impactos** son los efectos exclusivamente atribuibles a la intervención pública. (Tomado del documento “Guía Metodológica para el Seguimiento y la Evaluación a Políticas Públicas” elaborado por el DNP, 2014).

Calidad: entendida como el impulso hacia la mejora permanente de la gestión, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y

eficiencia en el uso de los recursos públicos (Concepto de calidad en la gestión pública tomado de la Carta Iberoamericana de la Calidad).

Capacidad de gestión: competencias necesarias de una organización para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. (Adaptado del documento “Desarrollo de Capacidades. Nota de Práctica” del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2008).

De acuerdo con Oszlak tener capacidad institucional significa poseer la condición potencial o demostrada para lograr un objetivo o resultado a partir de la aplicación de determinados recursos y, habitualmente, del exitoso manejo y superación de restricciones, condicionamientos o conflictos originados en el contexto operativo de una institución. (Tomado del documento “Políticas públicas y Capacidades Estatales” publicado en la Revista “Forjando” año 3, número 5. Número especial: las políticas públicas en la provincia de Buenos Aires. Políticas públicas y Capacidades Estatales, 2014).

Corrupción: el uso del poder para desviar la gestión de lo público hacia el beneficio privado. - Ver documento CONPES 167 de 2013

D

Desempeño: medida en que una intervención para el desarrollo o una organización, que se ocupa de fomentar el desarrollo, actúa conforme a criterios, normas o directrices específicas u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos. ((Tomado del documento “Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y Desarrollo” de la OCDE, año 2002)

Desarrollo de Capacidades: proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. (Adaptado del documento “Desarrollo de Capacidades. Nota de Práctica” del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2008).

Desarrollo Institucional: creación o refuerzo de una red de organizaciones para generar, asignar y usar recursos humanos, materiales y financieros de manera efectiva con el fin de lograr objetivos específicos sobre una base sostenible. (*Technical Assistance for Civil Society Organizations: ID/OS: Concepts & Framework*).

Dimensión: aspecto o faceta de algo (tomado de www.rae.es) – **Visión multidimensional:** descripción de componente operativo del Modelo a partir del análisis de los múltiples aspectos (o dimensiones) que sustentan la gestión y el desempeño de una organización pública.

Dinamizador: que transmite energía activa o vitalidad para estimular acciones y cambios en la gestión. (Adaptado de www.rae.es)

E

Evaluación: apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, en relación con su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y

la sostenibilidad para el desarrollo ((Tomado del documento “Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y Desarrollo” de la OCDE, 2002)

G

Gestión: acción y efecto de administrar, organizar y poner en funcionamiento una empresa, actividad económica u organismo. (Adaptado de www.rae.es)

Gestión para resultados: es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones (Tomado del documento “Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público” elaborado por el BID y el CLAD, 2007).

Grupos de Interés: individuos u organismos específicos que tienen un interés especial en la gestión y los resultados de las organizaciones públicas. Comprende, entre otros, instancias o espacios de participación ciudadana formales o informales. (Adaptado del documento “Guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés, del DNP, 2014).

Grupos de valor: (Grupo meta) individuos u organismos específicos en cuyo beneficio se lleva a cabo la intervención para el desarrollo (Tomado del documento “Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y Desarrollo” de la OCDE, año 2002). No se limita a los usuarios, gremios o proveedores, incluye necesariamente la identificación de grupos de interés.

I

Impacto: efecto de largo plazo, positivo y negativo, primario y secundario, producido directa o indirectamente, por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no. (Tomado del documento “Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y Desarrollo” de la OCDE, 2002)

Integridad: actuar o estar en conformidad con los valores, las normas y las reglas, que son válidas en el contexto en el que se opera (Tomado del documento Panorama de las Administraciones Públicas elaborado por la OCDE, 2009).

Institución: complejo de normas y comportamientos que persisten sobre el tiempo para servir propósitos colectivamente valorados. (*Technical Assistance for Civil Society Organizations: ID/OS: Concepts & Framework*)

M

Marco de referencia: conjunto de conceptos, elementos y criterios, que permiten utilizar una situación particular como ejemplo para enfrentar y resolver situaciones similares (adaptado de www.rae.es).

MEGA: es una meta de largo plazo, tangible y muy audaz, que sirve como un poderoso mecanismo para unificar esfuerzos y estimular el progreso (Tomado del documento “Metas grandes y ambiciosas que definen el futuro de su empresa, elaborado por S. Arango de la Cámara de Comercio de Medellín, 2014).

Meta: expresión concreta y cuantificable de los logros que la organización planea alcanzar en un periodo de tiempo, con relación a los objetivos previamente definidos. (Adaptado del concepto proporcionado en el documento “Indicadores de desempeño en el sector público - Serie Manuales N° 45 elaborao por la CEPAL, 2005).

Modelo: es una representación simplificada de un sistema y permite mostrar sus componentes, sus relaciones del sistema con su entorno. Un modelo se caracteriza porque no expresa todas las propiedades del sistema. Dentro de las clases de modelo, se encuentra el modelo teórico o conceptual, en el cual fijan el objeto de estudio, categorizan el sistema y generan y desarrollan hipótesis. Se construyen con base en conceptos, entendidos estos como conjuntos de ideas ordenadas, sistematizadas y que mantienen una relación con un entorno dado (Tomado del Documento “Administración. Principios de Organización y Gestión Empresarial” elaborado por Memphis López Vargas - Universidad Autónoma de Colombia, 2003).

O

Objetivo: son los logros que la organización pública espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su propósito fundamental de forma eficiente y eficaz. (Adaptado del concepto proporcionado en el documento “Planeación Estratégica e Indicadores de desempeño en el sector público - Serie Manuales N° 69” elaborao por la CEPAL, 2011).

Operación - gestión operativa: hace referencia a las capacidades legales, financieras, materiales y humanas de las organizaciones públicos, para la obtención de resultados buscados con la aplicación de una política generadora de valor público. Implica la organización esté bien estructurada, altamente motivada y básicamente funcional, sin lo cual difícilmente una decisión, aun cuando ya haya sido gestionado políticamente, puede llegar a realizarse eficientemente (Tomado del documento “Gestión estratégica y creación de valor en el sector público” de M. Moore, Editorial Paidós, Barcelona, 1998).

Operaciones rutinarias: son los procesos, procedimientos e infraestructura a través de los cuales la entidad ejecuta el día a día de sus actividades para lograr los objetivos de negocio. Incluyen un conjunto de actividades permanentes, también interrelacionadas y dependientes que ya se han hecho de manera similar por lo menos una vez antes en la organización (Tomado del documento “Guía de Rediseño Institucional de Entidades Públicas” elaborada por la Función Pública).

Organización: conjunto de personas y/o grupos que, de acuerdo con procedimientos y reglas comunes, se esfuerza por conseguir uno o más objetivos preestablecidos (*Technical Assistance for Civil Society Organisations: ID/OS: Concepts & Framework*). Las **organizaciones del sector público** tienen características especiales, ya que se crean o diseñan con un propósito fundamental único: satisfacer intereses generales la sociedad: resolución de un problema social, satisfacer una necesidad de la sociedad o implementar programas concretos (Tomado del documento

“Construcción de un índice sintético de desempeño institucional”. Producto 2: Documento metodológico y conceptual. Dirección de Desarrollo Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública. Contrato 113 de 2015. Documento no publicado).

P

Principio: máxima idea, regla o norma de carácter general que orienta y rige la acción de una entidad pública que aplica el Modelo. (Adaptado de <http://www.wordreference.com/definicion/principio>).

Productividad pública: de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la productividad está definida como la relación entre la cantidad de bienes y servicios generados por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema (Tomado del documento “Construcción de un índice sintético de desempeño institucional”. Producto 2: Documento metodológico y conceptual. Dirección de Desarrollo Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública. Contrato 113 de 2015. Documento no publicado).

Productividad institucional: relación entre el uso de los recursos con que cuenta una organización y la producción de bienes y servicios que generan valor público.

Propósito fundamental: se puede entender como la intención, objeto o rol específico por el cual se diseña y crea una organización pública, generalmente asociado a la resolución de un problema social, a satisfacer una necesidad de la sociedad o a implementar programas concretos que deriven en el bienestar general de la población, esto es, a crear valor público (Tomado del documento Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe” del BID, 2015).

Proyecto: a diferencia de la naturaleza permanente de las operaciones, los proyectos son “esfuerzos temporales (tiene principio y fin) que se ejecutan para alcanzar nuevos objetivos organizacionales, son no repetitivos y tienen un propósito único”¹⁰. Los proyectos requieren recursos asignados por tiempos específicos con tareas determinadas, muchas veces de áreas diferentes. Estos equipos se desintegran una vez finalizado el proyecto. Básicamente, los proyectos son los medios para ejecutar esas actividades que no pueden ser abordadas dentro del límite normal de las operaciones de la organización.

R

Resultado: producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención para el desarrollo. (Tomado del documento “Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y Desarrollo” de la OCDE, 2002)

10 Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)

T

Talento humano: son las personas, sus conocimientos, experiencias, habilidades y pasiones que permiten movilizar a la organización hacia el logro de sus cometidos. La **gestión del talento humano** es el conjunto de lineamientos, decisiones, prácticas y métodos para orientar y determinar el quehacer de las personas que la conforman, su aporte a la estrategia institucional, las responsabilidades inherentes a los cargos y las relaciones laborales que se generan en el ejercicio administrativo.

V

Valor público: cambios sociales —observables y susceptibles de medición— que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar. (Tomado del documento “Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público” elaborado por el BID y el CLAD, 2007)