GUÍA DE AJUSTE DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DISTRITAL

TOMO I

Versión 1

SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D. C.
ENRIQUE PEÑALOSA LONDOÑO
Alcalde Mayor de Bogotá D. C.

RAÚL J. BUITRAGO ARIAS
Secretario General

CRISTINA ARISTIZÁBAL CABALLERO
Subsecretaria Técnica

CÉSAR OCAMPO CARO
Director Distrital de Desarrollo Institucional

NANCY PINEDA JAIMES
Subdirectora Técnica de Desarrollo Institucional

Comisión Intersectorial del SIGD

Equipo Técnico Dirección Distrital de Desarrollo Institucional:

Alexandra Quitian Álvarez
Johana Patricia Murillo Castro
Jonnathan Andrés Lara Herrera
Marysol Vargas Fernández
Eduardo Santos Uribe
Daniel José Serrano Zuñiga Mazenet
Claudia Patricia Guerreo Pantoja
Rocio del Pilar Morales Cano
Fátima Rodríguez Obando

Documento aprobado en sesión de la Comisión Intersectorial del Sistema Integrado de Gestión Distrital dando cumplimiento a lo establecido en el Decreto Distrital 591 de 2018.

BOGOTÁ D. C., MARZO de 2019

Presentación

A través del Decreto 591 del 2018 fue adoptado el Modelo Integrado de Planeación y Gestión en las entidades y organismos distritales, como marco de referencia para el ajuste del diseño, la implementación y el mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión Distrital (SIGD), con el fin de fortalecer los mecanismos, métodos y procedimientos de gestión y control.

Dentro de lo dispuesto en el decreto mencionado, se establece la necesidad de elaborar la Guía de Ajuste del Sistema Integrado de Gestión Distrital y su respectivo Plan de Acción para la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en el distrito capital, como carta de navegación y orientación a las entidades distritales.

La estructuración de este documento se ha desarrollado de acuerdo con los momentos de implementación del MIPG: institucionalidad, operación y medición, presentando un recuento de los lineamientos, herramientas e instrumentos existentes que pueden ser utilizados como insumo para la implementación y consolidación del modelo.

Este instrumento es un documento referente, el cual y de acuerdo con el nivel de madurez presentado en el desarrollo de las distintas actividades del MIPG, propiciará nuevas versiones, las cuales se adaptarán a la realidad institucional en las cuales se encuentren las entidades y organismos distritales.

Para finalizar, no queda más que invitarlos, a analizar y adaptarlo en sus organizaciones. Es igualmente fundamental, entender la esencia de cada uno de los lineamientos aquí mencionados, con el fin de continuar recorriendo este camino, para la generación del valor de lo público y la satisfacción de los distintos grupos de valor.

RAÚL J. BUITRAGO ARIAS
Secretario General

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 6

1. GENERALIDADES DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DISTRITAL – SIGD 8

1.1 MARCO NORMATIVO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN 8

1.2 MARCO CONCEPTUAL NORMA TÉCNICA DISTRITAL NTD-SIG 001:2011 14

1.3 MARCO CONCEPTUAL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG) 16

1.4 ARMONIZACIÓN DE LA NTD-SIG 001:2011 Y EL MIPG 21

1.5 CAMPO DE APLICACIÓN DEL MIPG 22

1.6 CRITERIOS DIFERENCIALES DEL MIPG 23

2. INSTITUCIONALIDAD 26

2.1 INSTANCIAS A NIVEL NACIONAL 27

2.1.1 Instancias de primer nivel 30

2.1.2 Instancias de segundo nivel 31

2.1.3 Instancia tercer nivel 31

2.3. LÍDERES DE POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO 31

2.4. ENTIDADES DISTRITALES 34

2.5. SECRETARÍA GENERAL – ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ 37

3. OPERACIÓN – RUTA DE LA GESTIÓN 38

3.1 FASE I – ALISTAMIENTO «IDEAS CLARAS CAMINO SEGURO» 39

3.1.1 Adecuación normativa e institucional 39

3.1.2 Identificación línea base MIPG 42

3.1.3 Autodiagnosticos MIPG 42

3.1.4 Adecuación y Sostenibilidad MIPG 44

3.2 FASE II – DIRECCIONAMIENTO «MOTOR DE LO PÚBLICO» 47

3.3 FASE III – IMPLEMENTACIÓN «ACTÚO LO QUE PIENSO» 50

3.4 FASE IV – SEGUIMIENTO «VERIFICO MIS AVANCES» 51

3.5 FASE V – INCENTIVO «SOY EXITOSO Y ME PREMIO» 55

4. MEDICIÓN DEL MIPG 55

5. ACOMPAÑAMIENTO 59

6. RECOMENDACIONES 61

7. BIBLIOGRAFÍA 63

Índice de Figuras

Figura 1 Subsistemas que conforman el SIGD 15
Figura 2 Productos SIGD en el ciclo PHVA 16
Figura 3 Sistema de gestión 17
Figura 4 Articulación del Sistema de gestión con el Sistema control interno 18
Figura 5 Estructura general Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG 20
Figura 6 Armonización NTD-SIG 001:2011 y MIPG 21
Figura 7 Instancias MIPG y Sistema Nacional de Control Interno 28
Figura 8 Institucionalidad SIGD - MIPG 29
Figura 9 Instancias SIGD-MIPG 30
Figura 10 Ruta de la gestión 38
Figura 11 Evolución FURAG 56
Figura 12 Agrupación entidades territoriales 56
Figura 13 Organización quintiles 58
Figura 14 Lectura informe gestión y desempeño institucional 58

Índice de Tablas

Tabla 1 Marco normativo 8
Tabla 2 Dimensiones y Políticas del MIPG 20
Tabla 3 Criterios diferenciales 24
Tabla 4 Líderes de Política Distrital 31
Tabla 5 Autodiagnósticos 43

Índice de Anexos

Anexo 1: Formato propuesta para identificación de instancias de coordinación internas.
Anexo 2: Comités que cómo mínimo deben hacer parte del Comité Institucional de Gestión y Desempeño.
Anexo 3: Modelo acto administrativo de creación del Comité Institucional de Gestión y Desempeño.
Anexo 4: Planes institucionales y estratégicos a integrar en el plan de acción por parte de las entidades.
Anexo 5: Ejemplo articulación planes.

INTRODUCCIÓN

El presente documento busca orientar a todas las entidades del Distrito en su proceso de implementación y tránsito al nuevo marco de referencia que sustenta el Sistema Integrado de Gestión Distrital, el cual fue establecido a través del Decreto Nacional 1499 de 2017 denominado Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y adoptado por el distrito mediante el Decreto Distrital 591 de 2018. Así mismo, a través de los capítulos propuestos se hace un recorrido por los momentos de ejecución del modelo: institucionalidad, operación y medición, que estarán complementados con los aspectos generales en la adecuación del modelo para el Distrito, el esquema de acompañamiento para las entidades distritales y una serie de recomendaciones a tener en cuenta en su implementación, de la siguiente forma:

Primero, se hace un breve recuento de los antecedentes normativos sobre los sistemas de gestión a nivel nacional y distrital, así como una descripción general de la Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión - NTD-SIG 001:2011y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, su armonización, campo de aplicación y criterios diferenciales a tener en cuenta en su implementación.

En segundo lugar, se describe la institucionalidad bajo la cual operará de ahora en adelante el SIGD con el referente MIPG, los roles y las responsabilidades que deben asumir los líderes de política a nivel distrital, y el papel que deben desempeñar las entidades, sus áreas y servidores en el marco de la implementación del modelo.

En tercer lugar, se detalla la operación del modelo a nivel distrital en sus fases de implementación descritas en la Circular Conjunta 012 de 2018, partiendo de la adecuación y el ajuste normativo e institucional en la fase de alistamiento, donde también se trazan las demás actividades a desarrollar en el paso de un sistema a otro. Posteriormente, se detalla el desarrollo de la fase de direccionamiento orientada a la generación de lineamientos, orientaciones, metodologías, instrumentos o herramientas para implementación y articulación de políticas de gestión y desempeño.

Luego, en la fase de implementación, se aborda cada una de las dimensiones y políticas del modelo, con el fin de entender su propósito, estructura, planeación, ejecución y medición. Seguidamente, en la fase de seguimiento, se describe la forma en que las entidades deben realizar el monitoreo y seguimiento al avance del MIPG.

Cuarto, se hace una breve reseña de cómo se evalúan los avances en la implementación del MIPG, cuál es el instrumento mediante el cual se capturan y evalúan los resultados (Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión - FURAG) y en qué consisten los informes de resultados de la gestión y el desempeño institucional.

En el quinto capítulo se plantea la estrategia de socialización y apropiación del MIPG en las entidades del distrito capital, con el fin de facilitar el despliegue de políticas, lineamientos, orientaciones, metodologías, herramientas e instrumentos, para la debida implementación de los requisitos del modelo que propendan por el mejoramiento de la capacidad institucional de las entidades y organismos distritales.

Por último, se plantea una serie de recomendaciones a tener en cuenta en la implementación del MIPG.

1. GENERALIDADES DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DISTRITAL – SIGD

1.1 MARCO NORMATIVO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Las tendencias internacionales en materia de sistemas de gestión y control, así como de modernización institucional, se empezaron a incorporar en el sector público colombiano desde la expedición de la Constitución Política de 1991, que establece que *"la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones*" (Asamblea Nacional Constituyente, 1991). A partir de este momento, se inició la expedición de diferentes normas tendientes a cumplir con el mandato constitucional, las cuales se relacionan a continuación:

Tabla 1 Marco normativo

NORMAS NACIONALES	
NORMA	**OBJETO**
Ley 87 de 1993	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.
Ley 99 de 1993	Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones. Artículo 65, Funciones de los municipios, de los distritos y del distrito capital de Santafé de Bogotá. Artículo 68, de la planificación ambiental de las entidades territoriales.
Ley 489 de 1998	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del Artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. Capitulo IV. Sistema de desarrollo administrativo - Capítulo VI. Sistema Nacional de Control Interno.
Ley 1753 de 2015	Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 Todos por un nuevo país Artículo 133 establece que:
	"…Integración de Sistemas de Gestión. Intégrense en un solo Sistema de Gestión, los Sistemas de Gestión de la Calidad de qué trata la Ley 872 de 2003 (derogada) y de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998. El Sistema de Gestión deberá articularse con los sistemas nacional e institucional de Control Interno consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del Estado.
	El Gobierno Nacional reglamentará la materia y establecerá el modelo que desarrolle la integración y articulación de los anteriores sistemas, en el cual se deberá determinar de manera clara el campo de aplicación de cada uno de ellos con criterios diferenciales en el territorio nacional.
	Una vez se reglamente y entre en aplicación el nuevo Modelo de Gestión, los artículos 15 al 23 de la Ley 489 de 1998 y la Ley 872 de 2003 perderán vigencia".
Decreto Nacional 2482 de 2012	Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.

NORMAS NACIONALES	
NORMA	**OBJETO**
Decreto Nacional 943 de 2014	Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).
Decreto Nacional 1011 de 2006	Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
Decreto Nacional 2482 de 2012	Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.
Decreto Nacional 1499 de 2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.
NORMAS DISTRITALES	
NORMA	**OBJETO**
Decreto Distrital 514 de 2006	Por el cual se establece que toda entidad pública a nivel distrital debe tener un Subsistema Interno de Gestión Documental y Archivos (SIGA) como parte del Sistema de Información Administrativa del Sector Público.
Decreto Distrital 456 de 2008	Por el cual se reforma el Plan de Gestión Ambiental del distrito capital y se dictan otras disposiciones.
Decreto Distrital 651 de 2011	Por medio del cual se crean el Sistema Integrado de Gestión Distrital -SIGD y la Comisión Intersectorial del -SIGD, y se dictan otras disposiciones.
Decreto Distrital 815 de 2017	Por medio del cual se establecen los lineamientos para la formulación e implementación de los instrumentos operativos de planeación ambiental del distrito PACA, PAL y PIGA, y se dictan otras disposiciones.
Decreto Distrital 591 de 2018	Por medio del cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión Nacional - MIPG y se dictan otras disposiciones.
Circular conjunta Veeduría Distrital y la Secretaría general No. 012 de 23 de marzo 2018	Directrices para la implementación del Modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) en el distrito capital.
Circular Dirección Distrital de Desarrollo Institucional - Secretaría General No. 002 de 30 de enero 2019	Directrices para la formulación del plan de adecuación y sostenibilidad del SIGD con el referente MIPG

Con la expedición de la normatividad descrita en la tabla 1, y otras asociadas, las entidades se enfrentaron al reto de cumplir con los múltiples requisitos existentes, y al mismo tiempo mantener los principios de la función administrativa anteriormente mencionados. En este sentido, y teniendo en cuenta que la misma constitución establece que *"las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley"* (Asamblea Nacional Constituyente, 1991), desde diferentes autoridades se iniciaron los esfuerzos para armonizar normas y entregar a las entidades orientaciones articuladas que permitieran cumplir con su misionalidad y objetivos institucionales. Dichos esfuerzos se evidenciaron en los siguientes documentos:

- El Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, mediante Circular No. 3 del 27 de septiembre de 2005, impartió los lineamientos generales para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), resaltando la existencia de complementariedad, similitud y correspondencia entre el Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno.
- El Departamento Administrativo de la Función Pública expidió la Circular No. 1000-002 de 2007, en la cual se establece que "Como quiera que la implementación del MECI 1000:2005 y la NTCGP 1000:2004 son procesos paralelos, es recomendable que sea un solo equipo al interior de cada entidad el que se responsabilice de la implementación correspondiente, con el ánimo de reducir costos y la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia institucional".
- En las Circulares Conjuntas de la Veeduría Distrital y la Secretaría General Nos. 018 de 2006 y 046 de 2007, sobre la compatibilidad de los sistemas de gestión de calidad y control interno, se establecieron lineamientos para su implementación y aplicación de los indicadores.

Sin embargo, estas iniciativas se referían a un grupo específico de normas y temáticas puntuales del Sistema de Gestión de Calidad y del Sistema de Control Interno, por lo que en el distrito capital se revisaron antecedentes internacionales sobre la materia.

Por tal motivo el 26 de noviembre de 2008, Bogotá, D.C., se adhirió formalmente a lo enunciado en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, es un documento que busca "*conformar un cuerpo de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes administraciones públicas de los Estados Iberoamericanos en la formulación de políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública*". En este sentido, se recomienda la adopción de modelos que contemplen la gestión integrada de la calidad, el medio ambiente, la salud y seguridad laboral, siendo la priemra ciudad en dar este paso.

Como parte de la implementación de las recomendaciones del mencionado documento, la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá expidió la Directiva 003 de 2009, a través de la cual se estableció el Plan de Acción del Sistema de Gestión de Calidad 2009-2011 que involucró, en su numeral 3, lineamientos sobre el modelo del "Sistema Integrado de Gestión".

En desarrollo de las anteriores orientaciones, se expidió el Decreto 176 del 12 de mayo de 2010, "*Por el cual se definen los lineamientos para la*

conformación articulada de un sistema Integrado de Gestión en las entidades del distrito capital y se asignan unas funciones", con el objetivo de articular esfuerzos y conformar un equipo de trabajo para construir participativamente un iIntegrado de Gestión para Bogotá, bajo la coordinación de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., a través de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional (Artículo 5° del Decreto Distrital 176 de 2010).

Con este fin, se realizaron diversas mesas de trabajo en las que se discutieron los elementos y requisitos comunes de cada una de las normas anteriormente mencionadas, los referentes internacionales y la forma a través de la cual se complementan para garantizar la eficiencia administrativa y el desarrollo institucional. Como resultado de este trabajo conjunto, se formuló la Norma Técnica Distrital del Sistema integrado de Gestión Distrital NTD-SIG 001:2011, la cual fue puesta a consideración de las entidades distritales, de la academia (Escuela de Administración de Negocios) y del Departamento Administrativo de la Función Pública, constituyéndose en 2011 el Sistema Integrado de Gestión Distrital.

Posteriormente, el Gobierno Nacional adoptó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en su primera versión, como instrumento de articulación y reporte de la planeación, mediante el Decreto Nacional 2482 de 2012. En su momento, se estableció que dicho modelo comprendía referentes, políticas de desarrollo administrativo, metodología, instancias y el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión - FURAG.

De conformidad con el Artículo 1 del Decreto Nacional anteriormente mencionado, el ámbito de aplicación se estableció para "*las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Poder Público del Orden Nacional*" (Presidencia de la República, 2012), por lo que, en su momento, las entidades distritales no se encontraban obligadas a implementarlo, convirtiéndose el Sistema Integrado de Gestión Distrital y su Norma Técnica NTD-SIG 001:2011, en la herramienta de referencia para la implementación de sistemas de gestión en el Distrito Capital.

Sin embargo, el Artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 "por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 Todos por un nuevo país", estableció que: "(…) *Integración de Sistemas de Gestión. Intégrense en un solo Sistema de Gestión, los Sistemas de Gestión de la Calidad de qué trata la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998. El Sistema de Gestión deberá articularse con los Sistemas Nacional e Institucional de Control Interno consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998, de tal manera que permita el fortalecimiento de los*

mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del Estado.

El Gobierno Nacional reglamentará la materia y establecerá el modelo que desarrolle la integración y articulación de los anteriores sistemas, en el cual se deberá determinar de manera clara el campo de aplicación de cada uno de ellos con criterios diferenciales en el territorio nacional.

Una vez se reglamenté y entré en aplicación el nuevo Modelo de Gestión, los artículos 15 al 23 de la Ley 489 de 1998 y la Ley 872 de 2003 perderan vigencia" (Congreso de la República, 2015).

Con base en lo anterior, la nación sustentó el replanteamiento del modelo, y expidió el Decreto Nacional 1499 del 11 de septiembre de 2017, que implica los siguientes cambios en las herramientas de gestión y control existentes:

- **Sustituye:**

  - El Título 22 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto Nacional 1083 de 2015: **Modelo Integrado de Planeación y Gestión.**
  - Título 23 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto Nacional 1083 de 2015: **Sistema de Gestión de la Calidad.**

- **Deroga:**

  - El artículo 2.2.21.1.4 del Decreto Nacional 1083 de 2015: **Informe ejecutivo anual** que debe presentar el jefe de la Oficina de Coordinación del Control Interno.
  - El segundo inciso del literal c del artículo 2.2.21.2.2 del Decreto Nacional 1083 de 2015: presentación del **informe ejecutivo anual** al Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno.
  - El numeral 4 del artículo 2.2.21.2.4 del Decreto Nacional 1083 de 2015: funciones del **Comité Interinstitucional de Control Interno**.
  - El segundo y tercer incisos del literal e) del artículo 2.2.21.2.5 del Decreto Nacional 1083 de 2015: presentación del **informe ejecutivo anual** al representante legal y juntas o consejos directivos.
  - El artículo 2.2.24.3 del Decreto Nacional 1083 de 2015: Creación del **Grupo de Racionalización y Automatización de Trámites**, GRAT.
  - Capítulo 6 del Título 21 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto Nacional 1083 de 2015: **Modelo Estándar de Control Interno** *(MECI)*.
  - Decreto Nacional 1826 de 1994 "por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993".
  - Artículos 15 al 23 de la Ley 489 de 1998: **Sistema de Desarrollo**

Administrativo.

- Ley 872 de 2003: **Sistema de Gestión de Calidad**.

- **<u>Modifica:</u>**

  - El literal "L" del artículo 2.2.21.3.9: integración del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno de las Entidades del Orden Nacional y Territorial (cuatro (4) delegados del Comité Interinstitucional de Control Interno del orden nacional y territorial).
  - El artículo 2.2.21.3.14 del Decreto Nacional 1083 de 2015: **Comités departamentales, municipales y distritales de auditoría**.
  - El artículo 2.2.24.4 del Decreto Nacional 1083 de 2015: funciones del GRAT.

- Define el sistema de gestión como "*el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad*" (Presidencia de la República, 2017).
- Establece las instancias de dirección y coordinación del sistema de gestión, y sus respectivas funciones.
- Define las políticas de gestión y desempeño que hacen parte del sistema de gestión.
- Actualiza y define el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Amplia el ámbito de aplicación a los organismos y entidades del orden territorial.

Además de las anteriores modificaciones normativas, en el Manual Operativo del Sistema de Gestión y su marco de referencia (MIPG), se establece que el objetivo de realizar la actualización del Modelo es "*consolidar, en un solo lugar, todos los elementos que se requieren para que una organización pública funcione de manera eficiente y transparente, y que esto se refleje en la gestión del día a día…*" (Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, 2017). Dicho propósito es concordante con los objetivos que en la materia tiene la Administración Distrital, y coherente con lo determinado en el marco del Sistema Integrado de Gestión Distrital desde la vigencia 2011, motivo por el cual se acoge a dichas directrices, e inicia las labores pertinentes para adecuar y ajustar el Sistema y su marco normativo.

En este sentido, bajo el marco de la adecuación normativa el distrito y la Veeduría Distrital expiden la Circular Conjunta 012 de 2018, por medio de la cual se impartieron directrices para la implementación gradual y progresiva del MIPG en el distrito capital, estructurando su ejecución en cuatro fases: alistamiento, direccionamiento, implementación y seguimiento.

Posteriormente se expide el Decreto Distrital 591 de 2018, por el cual se adopta el MIPG nacional, como referente del Sistema Integrado de Gestión Distrital, se toma como definición del mismo la establecida para el Sistema de Gestión Nacional, se formalizan los instrumentos para su implementación y medición. Así mismo, se constituyen las instancias de dirección y coordinación del Sistema Integrado de Gestión Distrital, y en este sentido se modifica la conformación y funciones de la Comisión Intersectorial del SIGD, se establece el mecanismo de estímulos y reconocimientos, y se derogan los artículos 2º, 3º, 6º y 9º del Decreto Distrital 651 de 2011 y los Decretos Distritales 176 de 2010 y 652 de 2011, para dar paso en el distrito a la implementación del MIPG como referente del Sistema Integrado de Gestión Distrital.

1.2 MARCO CONCEPTUAL DE LA NORMA TÉCNICA DISTRITAL NTD-SIG 001:2011

A partir del Decreto Distrital 651 de 2011 se creó el Sistema Integrado de Gestión Distrital – SIGD *como "herramienta de gestión sistemática y transparente compuesta por el conjunto de orientaciones, procesos, políticas, metodologías, instancias e instrumentos que permitan garantizar un ejercicio articulado y armónico, para dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios*" (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2011).

Este sistema fundamento su estructura en el ciclo de mejoramiento continuo PHVA (planear-hacer-verificar-actuar), permitiendo la alineación de la planeación institucional con la naturaleza, las funciones y las competencias de las entidades y organismos distritales, la articulación de los procesos para potenciar los resultados de la gestión institucional, la disminución de tiempos y de costos en la ejecución de las actividades, y la identificación de los diferentes riesgos asociados a la gestión.

Tal como lo establece el Artículo 2 del Decreto Distrital 651 de 2011 (en concordancia con el Decreto Distrital 176 de 2010), el Sistema Integrado de Gestión se constituyó por los siguientes subsistemas (ver Figura 1):

Subsistema de Gestión de la Calidad - SGC.
Subsistema Interno de Gestión Documental y Archivo - SIGA.
Subsistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI.
Subsistema de Seguridad y Salud Ocupacional - S&SO.
Subsistema de Responsabilidad Social - SRS.
Subsistema de Gestión Ambiental - SGA.
Subsistema de Control Interno - SCI.
Subsistema Único de Acreditación - SUA (para los hospitales del distrito capital).

Figura 1 Subsistemas que conforman el SIGD



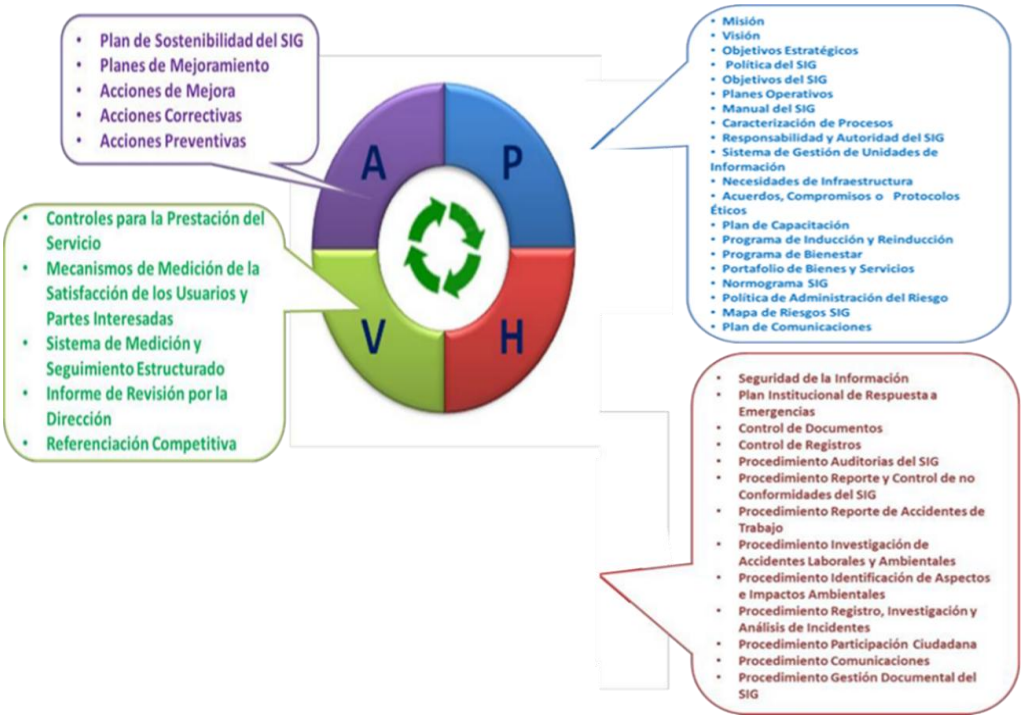
Fuente: Elaboración propia

De esta forma, las generalidades y los requisitos mínimos comunes para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema Integrado de Gestión en las entidades y organismos distritales se presentan en la Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión NTD – SIG 001:2011, la cual es adoptada por el Artículo 1 del Decreto Distrital 652 de 2011.

Para facilitar la implementación de los requisitos de la NTD-SIG 001:2011 se establecieron 45 productos con unas características mínimas y cada producto estaba asociado a una etapa del ciclo PHVA, como se muestra en la Figura 2. Esta directriz se impartió mediante la expedición de la Circular 157 de 2013 de la Secretaría General.

Así mismo, para facilitar la implementación del SIG en su conjunto, se elaboró la "Matriz de enfoque, implementación y resultados" o "Matriz de análisis de productos", como instrumento para el seguimiento y la medición del avance en la implementación del sistema, y se desarrolló el Sistema de Información para el Seguimiento a la Implementación y Sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión Distrital (SISIG), para recopilar de forma sistematizada la información del avance realizado en la implementación de los productos del SIGD.

Figura 2 Productos SIGD en el ciclo PHVA



Fuente: Elaboración propia

1.3 MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN - MIPG

El Artículo 133 del Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018, establece la integración del Sistema de Gestión de la Calidad de qué trata la Ley 872 de 2003 y el Sistema de desarrollo administrativo de que trata la Ley 489 de 1998 en un solo Sistema de Gestión, como se observa en la figura 3:

Figura 3 Sistema de Gestión



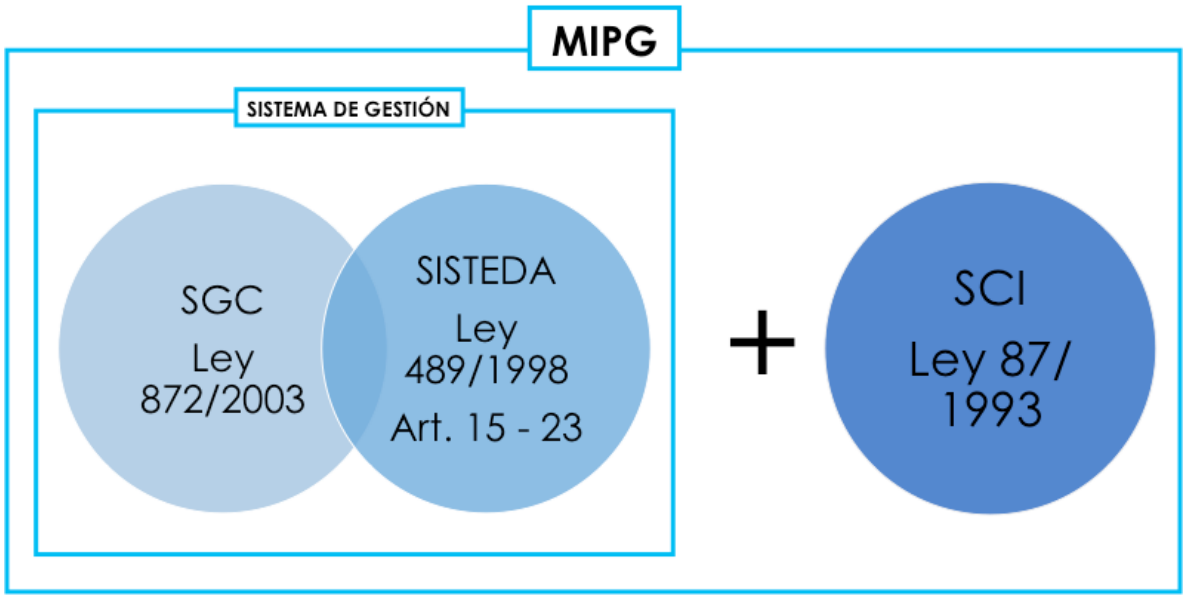
Fuente: Elaboración propia, basado en las establecidas en el Manual Operativo MIPG de la Función Pública

Para tal efecto, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 1499 del 2017, por medio del cual crea el Sistema de Gestión del Estado colombiano, y se define como: "*El conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad*"[1].

En este sentido el Sistema de Gestión se articula al Sistema de Control Interno consagrado en la Ley 87 de 1993, de tal manera que permite el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del Estado, como lo muestra la Figura 4:

[1] Ley 1499 de 2018. Artículo 2.2.22.1.1. Sistema de Gestión

Figura 4 Articulación del Sistema de Gestión con el Sistema Control Interno



Fuente: Elaboración propia, basado en el Manual operativo MIPG de la Función Pública

La articulación de estos sistemas establece la implementación del MIPG, el cual se define como: "*el 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*"[2], cuyos objetivos son:

- Fortalecer el liderazgo y el talento humano
- Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación
- Desarrollar una cultura organizacional sólida
- Promover la coordinación interinstitucional
- Fortalecer y promover la efectiva participación ciudadana

Este modelo a su vez establece los siguientes principios orientadores:

- Orientación a resultados: toma las necesidades de los ciudadanos como eje de la gestión pública, se materializa a través de instrumentos como caracterización de usuarios, análisis de contexto, planeación estratégica, análisis de capacidad institucional, programación presupuestal.
- Articulación interinstitucional: coordinación y operación entre entidades públicas, se aplica mediante los instrumentos de análisis de

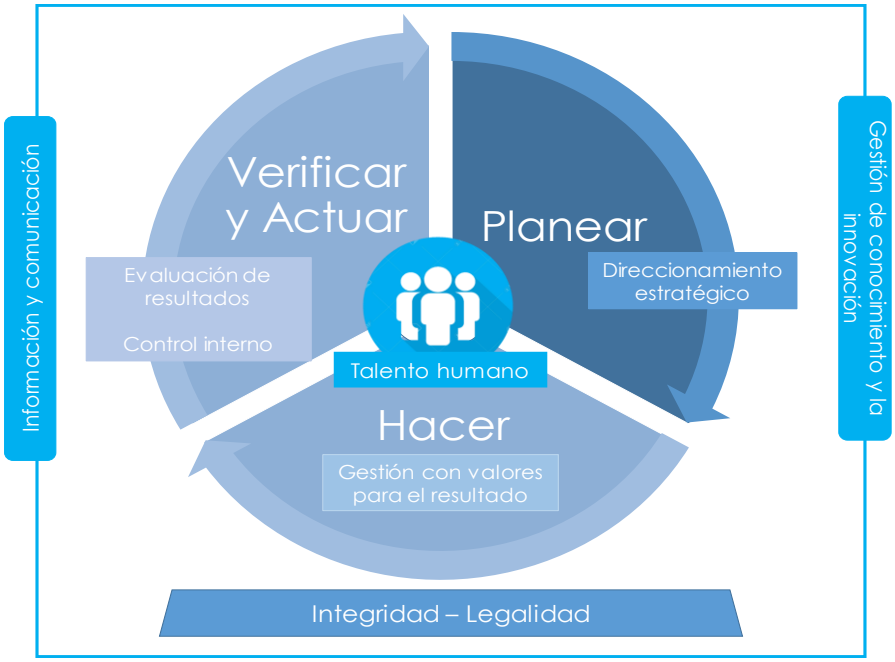
[2] Artículo 2.2.22.3.2 del Decreto 1499 de 2017

capacidad institucional y desarrollo de alianzas.

- Excelencia y calidad: bienes y servicios públicos que satisfacen las necesidades de los ciudadanos, se lleva acabo mediante la aplicación de los siguientes instrumentos: Caracterización d usuarios para conocer sus necesidades y expectativas, modelo de operación por procesos, servicio a la ciudadanía, Ley de transparencia y acceso a la información, racionalización de trámites, rendición de cuentas y participación ciudadana.
- Aprendizaje e innovación: mejora permanentemente, aprovechando los conocimientos y la innovación, se implementa mediante el desarrollo de acciones en gestión del conocimiento y la innovación, el seguimiento y evaluación de la gestión y el control interno.
- Integridad, transparencia y confianza: como principal criterio de actuación de los servidores públicos, se desarrolla mediante la aplicación del código de integridad, la implementación de espacios de participación ciudadana y la realización de acciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión ambiental
- Toma de decisiones basada en evidencia: captura, análisis y uso de información para la toma de decisiones, tomando como insumos la gestión del conocimiento, los resultados del seguimiento y la evaluación a la gestión y los informes de las evaluaciones independientes.

La estructura del MIPG está compuesta por 7 dimensiones que se desarrollan a lo largo del ciclo de mejoramiento continuo PHVA: en el Planear se despliega la dimensión "Direccionamiento estratégico y planeación"; en el Hacer la dimensión "Gestión con valores para resultados"; en el Verificar y Actuar se desarrollan las dimensiones de "Evaluación de resultados" y "Control interno"; como dimensiones transversales, la de "Información y comunicación" y la de "Gestión del conocimiento y la innovación", y como núcleo central de todo el modelo, la dimensión "Talento humano", como se muestra en la Figura 5:

Figura 5 Estructura general del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG



Fuente: Elaboración propia, basado en el Manual Operativo MIPG de la Función Pública

Todas las dimensiones anteriormente mencionadas se desarrollan mediante la articulación de diecisiete (17) políticas de gestión y desempeño institucional, relacionadas en la Tabla 2:

Tabla 2 Dimensiones y políticas del MIPG

Dimensión	Políticas de gestión y desempeño
Talento humano	Gestión estratégica del talento humano Integridad
Direccionamiento estratégico y planeación	Planeación institucional Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
Gestión con valores para resultados	<u>De la ventanilla hacia adentro:</u> Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público Gobierno digital Seguridad digital Defensa jurídica Mejora Normativa <u>Relación estado ciudadano:</u> Servicio al ciudadano Racionalización de trámites Participación ciudadana en la gestión pública
Evaluación de resultados	Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

Dimensión	Políticas de gestión y desempeño
Información y comunicación	Gestión documental Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
Gestión del conocimiento y la innovación	Gestión del conocimiento y la innovación
Control interno	Control interno

1.4 ARMONIZACIÓN DE LA NTD-SIG 001:2011 Y EL MIPG

Como se indicó la NTD-SIG 001:2011 contaba con 7 subsistemas y un total de 45 productos. Así mismo, se habían desarrollado un total de 20 lineamientos para su implementación y se utilizaba el SISIG como instrumento para medir el avance de implementación de la norma en las entidades distritales. Por otra parte, el MIPG cuenta con 7 dimensiones y 17 políticas de gestión y desempeño, que tienen como referente de implementación el "Manual Operativo – MIPG" y cuenta con el Formulario único de reporte de avance en la gestión - FURAG como herramienta para medir el avance en la implementación del Modelo. Esta armonización se muestra en la Figura 6:

Figura 6 Armonización NTD-SIG 001:2011 y MIPG

	Sistema Integrado de Gestión Distrital	mipg modelo integrado de planeación y gestión
Estructura de Modelo	7 Subsistemas 45 Productos	7 Dimensiones, 17 políticas (1 Componente)
Norma de Referencia	NTD SIG 001:2011	Manual Operativo MIPG
Definición	Norma que agrupa requerimientos de distintos estándares para facilitar el accionar institucional del Distrito	Marco de referencia que contempla elementos para llevar a cabo la gestión de las entidades públicas.
Herramientas Disponibles	19 lineamientos para la implementación	Aún no existen lineamientos. 15 autodiagnósticos (política)
Instrumento de Evaluación	SISIG; IDID	FURAG

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el proceso de armonización y transición de un referente a otro, se elaboró la "*Guía de armonización de la Norma Técnica NTD-SIG 001:2011 con el Modelo Integrado de Gestión y Planeación*", como instrumento orientador de la adecuación del Sistema Integrado de Gestión Distrital. (Publicada en la página web de la Secretaría General, en la sección "MIPG Distrito").

1.5 CAMPO DE APLICACIÓN DEL MIPG

De acuerdo con lo establecido en el Artículo 2.2.22.3.4 del Decreto 1499 del 2017, y el Artículo 2 del Decreto 591 de 2018, el MIPG aplicará para: "*Los organismos y entidades de los órdenes nacional y territorial de la Rama Ejecutiva del Poder Público. En el caso de las entidades descentralizadas con capital público y privado, el modelo aplicará en aquellas en que el Estado posea el 90% o más del capital social*".

"*Las entidades y organismos estatales sujetos a régimen especial, de conformidad con lo señalado en el Artículo 40 de la Ley 489 de 1998, las Ramas Legislativa y Judicial, la Organización Electoral, los organismos de control y los institutos científicos y tecnológicos, aplicarán la política de control interno prevista en la Ley 87 de 1993; así mismo, les aplicarán las demás políticas de gestión y desempeño institucional en los términos y condiciones en la medida en que les sean aplicables de acuerdo con las normas que las regulan*".

En este contexto el MIPG en la administración distrital, debe ser aplicado en su integralidad por las entidades distritales del sector central y en aquellas entidades del sector descentralizado con capital público y privado, donde el distrito posea el 90% o más del capital social.

Para las entidades distritales con régimen especial (Art.40, Ley 489 de 1998), entes autónomos, Concejo Municipal, organismos de control e institutos científicos y tecnológicos, deberán aplicar en su totalidad la política de control interno (Ley 87 de 1993) e implementar las demás políticas de gestión y desempeño institucional contenidas en el modelo, en la medida en que les sean aplicables de acuerdo con las normas que las regulan. En el capítulo de implementación del presente documento, para cada una de las políticas de gestión y desempeño, de acuerdo con la normatividad que las regulan, se describe su ámbito de aplicación.

Para las "*empresas sociales del Estado como prestadoras de servicios de salud aplicarán de manera obligatoria las disposiciones del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud SOGCS, de conformidad con el Decreto 1011 de 2006, por lo que en relación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG deberán articular o incorporar temas de gestión y control que dicho modelo desarrolla*" (concepto Función Pública del 07 de junio de 2018).

Las entidades distritales que no estén contempladas en las anteriores disposiciones, podrán implementar voluntariamente el MIPG en su integralidad, como referente para el fortalecimiento de su gestión, de la confianza ciudadana y la generación de resultados con valor público.

1.6 CRITERIOS DIFERENCIALES DEL MIPG

Los criterios diferenciales son las características propias de las entidades que definen el método y el rango de implementación de los requisitos, lineamientos e instrumentos de las políticas de gestión y desempeño del MIPG y que a su vez, sirven para determinar el nivel de acompañamiento que deben realizar las entidades líderes de política.

Para la aplicación de estos criterios, conforme a lo establecido en el Acuerdo 03 de 2018 del Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Normatividad:** para la aplicación de este criterio se debe tener en cuenta el marco normativo nacional y/o distrital que regulan las políticas de gestión y desempeño, dentro de los cuales se establece su campo de aplicación, las orientaciones e instrumentos para su implementación.
- **Gradualidad del lineamiento:** requisitos que establecen los líderes de política de acuerdo con las capacidades y entorno de las entidades; en este sentido los líderes de política de gestión y desempeño a nivel distrital, establecerán dentro de sus orientaciones los niveles de madurez, segmentación o estadios de su implementación, previo al análisis de la aplicabilidad de los requisitos establecidos por los líderes de política nacional.
- **Gradualidad en el tiempo:** fases a través de las cuales de manera gradual y progresiva se realizará la implementación del Sistema Integrado de Gestión Distrital - SIGD. De acuerdo con lo anterior, para la implementación general del MIPG en el distrito y teniendo en cuenta la adecuación del SIGD, las fases a desarrollar serán las determinadas en la Ruta de la Gestión, la cual se describe en el capítulo 3 del presente documento.

En la Tabla 3, se presenta la aplicabilidad de los criterios descritos para cada una de las políticas de gestión y desempeño:

Tabla 3 Criterios diferenciales

POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	CRITERIO DIFERENCIAL APLICABLE	CARACTERÍSTICAS
TALENTO HUMANO	Gradualidad del Lineamiento	Niveles de madurez (robusto, intermedio, temprano), acorde con las capacidades y recursos de la entidad.
INTEGRIDAD	Normativo	Artículo 73 de la Ley 1474 de 2011 Decreto Distrital 118 de 2018
PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	Normativo	Ley Orgánica del Plan de Desarrollo 152 de 1994
GESTIÓN PRESUPUESTAL Y EFICIENCIA DEL GASTO PÚBLICO	Normativo (normas que regulan los procesos de preparación, presentación, estudio, liquidación, ejecución y seguimiento del presupuesto)	Constitución Política, Articulo 361 Ley 38 de 1989 Ley 179 de 1994 Ley 225 de 1995 Ley 1530 de 2012 Decreto 111 de 1996 Decreto 3402 de 2007
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS	Normativo (normas que regulan los ejercicios de diseño y rediseño institucional)	CPC Ley 489 de 1998 Ley 909 de 2004, entre otras
GESTIÓN PRESUPUESTAL Y EFICIENCIA DEL GASTO PÚBLICO	Normativo (normas que regulan los procesos de preparación, presentación, estudio, liquidación, ejecución y seguimiento del presupuesto)	Presupuesto ordinario, capítulo III del Título XII de la Constitución Política, desarrollado por la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995, compiladas en el Decreto 111 de 1996. Ley 1530 de 2012. Decreto 3402 de 2007 Leyes 358 de 1997, 550 de 1999, 617 de 2000, 819 de 2003. Decreto Ley 028 de 2008.

POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	CRITERIO DIFERENCIAL APLICABLE	CARACTERÍSTICAS
		Distribución de los recursos del Sistema General de Participaciones SGP. Distribución de los recursos del Sistema General de Regalías SGR entre los fondos y los diferentes beneficiarios para el plan de recursos, el presupuesto bienal, el plan bienal de caja del presupuesto y las instrucciones de abono a cuenta del Sistema General de Regalías.
GOBIERNO DIGITAL	Gradualidad del lineamiento y gradualidad en el tiempo.	Por segmentación de entidades acorde con su clasificación. Los habilitadores de la política de Gobierno digital, han sido adaptados a partir de las siguientes tipologías de entidades: 1. Nivel Robusto, 2. Nivel Intermedio, y 3. Nivel Incipiente; y para cada nivel se determinaron criterios diferenciales en cada elemento habilitante.
SEGURIDAD DIGITAL	Gradualidad en el tiempo (Aplica para la rama ejecutiva del nivel nacional) Para el nivel territorial, se adelantarán jornadas de sensibilización en temas de Seguridad Digital	Modelo de Gestión de Riesgos de Seguridad Digital Actividades del plan de acción de seguimiento PAS7 del CONPES 3854 de 2016.
SERVICIO AL CIUDADANO	Normativo	Artículos 7, 8 y 9 de la Ley 1437 de 2011 (CPACA) y del artículo 73 al artículo 76 de la ley 1474 de 2011 (Estatuto anticorrupción), CONPES 3785 de 2013, Decreto Distrital 197 de 2014, entre otros.
	Gradualidad del lineamiento	Niveles de madurez (básico, intermedio, avanzado), acorde con las capacidades y recursos de la entidad.
RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES	Gradualidad del lineamiento	Niveles de madurez (básico, intermedio, avanzado), acorde con

POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	CRITERIO DIFERENCIAL APLICABLE	CARACTERÍSTICAS
		las capacidades y recursos de la entidad.
PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA	Gradualidad del lineamiento	Niveles de madurez (incipiente, intermedio, avanzado), acorde con las capacidades y recursos de la entidad.
DEFENSA JURIDICA	Normativo	Decreto Nacional 1069 de 2015 Decreto Distrital 430 de 2018
	Gradualidad del lineamiento y gradualidad en el tiempo, a nivel distrital	Niveles de madurez (ideal, aceptable, incipiente), acorde con las fases establecidas (planeación, ejecución, control y seguimiento).
MEJORA NORMATIVA	Normativo, a nivel distrital	Decreto Distrital 430 de 2018 Resolución No. 088 de 2018
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	Normativo	Ley Orgánica del Plan de Desarrollo 152 de 1994.
TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	Normativo	Ley 1712 de 2014 Decreto 1081 de 2015 CONPES Distrital 001 de 2019
GESTIÓN DOCUMENTAL	Normativo	Ley 594 de 2000
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	Gradualidad del lineamiento	Niveles de madurez (básico, intermedio, avanzado), acorde con las capacidades y recursos de la entidad.
CONTROL INTERNO	Normativo	Ley 87 de 1993 y demás actos administrativos reglamentarios
	Gradualidad del lineamiento	Niveles de madurez (básico, intermedio, avanzado), acorde con las capacidades institucionales.

2. INSTITUCIONALIDAD

La institucionalidad del Sistema Integrado de Gestión Distrital con el MIPG se constituye en un conjunto de instancias que trabajan coordinadamente para establecer las reglas, condiciones, políticas y metodologías para que el sistema con su marco de referencia funcione y permita el logro de los

objetivos. A continuación se presenta un breve resumen de las instancias a nivel nacional, para luego comprender su despliegue a nivel distrital.

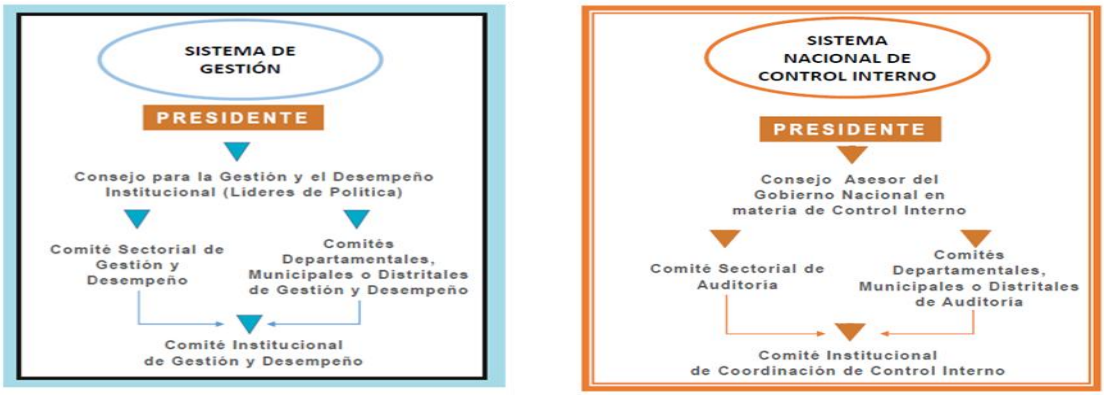
2.1 INSTANCIAS A NIVEL NACIONAL

El Decreto 1499 de 2017, establece como instancias de dirección y coordinación del Sistema de Gestión las que se describen a continuación, en un esquema de tres niveles para lograr su implementación y consolidación:

- Para la orientación y el seguimiento del Sistema de Gestión, en el primer nivel se encuentra el presidente de la República, como máxima autoridad administrativa, quién dirige el sistema con el apoyo del Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, como única instancia del Gobierno Nacional donde se tratarán, decidirán, evaluarán y harán recomendaciones en materia de gestión y desempeño de las entidades y organismos del Estado. A nivel nacional la coordinación del sistema estará a cargo del Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Para la implementación y medición del MIPG, en el segundo nivel se encuentran los Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño los cuales están presididos por la entidad nacional y las entidades adscritas o vinculadas a cada sector, que tienen por objeto dirigir la implementación y la evaluación del modelo en las entidades que hacen parte del respectivo sector administrativo. A la par en este mismo nivel, están los comités departamentales, municipales o distritales de Gestión y Desempeño, dirigidos por el gobernador o alcalde del respectivo departamento, municipio o distrito, integrados por los consejos de gobierno y los gerentes, presidentes o directores de las entidades descentralizadas del orden departamental, distrital o municipal. Tiene por objeto liderar la implementación del modelo en el conjunto de entidades que hacen parte del departamento, municipio o distrito.
- El tercer nivel está conformado por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, cuya finalidad es la de orientar la implementación y evaluación del MIPG en cada entidad u organismo público, el cual es liderado por los representantes legales de los mismos.

De forma paralela a la estructura descrita para el Sistema de Gestión con el referente MIPG, el Sistema Nacional de Control Interno, a su vez cuenta con unas instancias de dirección y coordinación, establecidas en los mismos niveles, como se muestra en la Figura 7:

Figura 7 Instancias MIPG y Sistema Nacional de Control Interno



Fuente: Presentación MIPG – Micrositio DAFP

Para el Sistema Nacional de Control Interno, el primer nivel estará conformado como lo establece la Ley 489 de 1998: "*el Sistema Nacional de Control Interno, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional, será dirigido por el Presidente de la República como máxima autoridad administrativa y será apoyado y coordinado por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de control interno de las entidades del orden nacional, el cual será presidido por el Director del Departamento Administrativo de la Función Pública*".

El segundo nivel está constituido por el Comité Sectorial de Auditoría, creado mediante el Decreto 648 de 2017, Artículo 14, adicionado en el Artículo 2.2.21.3.13 del Decreto 1083 de 2015, el cual establece que "*Las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional tendrán un comité sectorial de auditoría interna integrado por los jefes de control interno o quienes haga sus veces de las entidades que integran cada uno de los sectores administrativos, el cual será presidido por el jefe de control interno o quien haga sus veces del ministerio o departamento administrativo cabeza de sector*". Esta instancia tendrá por objeto asesorar e impulsar las orientaciones impartidas en la materia por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional, en las entidades que hacen parte del respectivo sector administrativo.

En el mismo nivel se encuentran los Comités Departamentales, Municipales o Distritales de Auditoría que trata el artículo 2.2.21.3.14 del Decreto 1083 de 2015, el cual dispone que "*a nivel departamental exista un Comité de Auditoría y a nivel municipal un Comité Municipal o Distrital de Control Interno con las mismas funciones del comité sectorial de auditoría interna, circunscritas a su ámbito territorial*". En este orden, esta instancia tendrá por objeto asesorar e impulsar las orientaciones impartidas por los reguladores

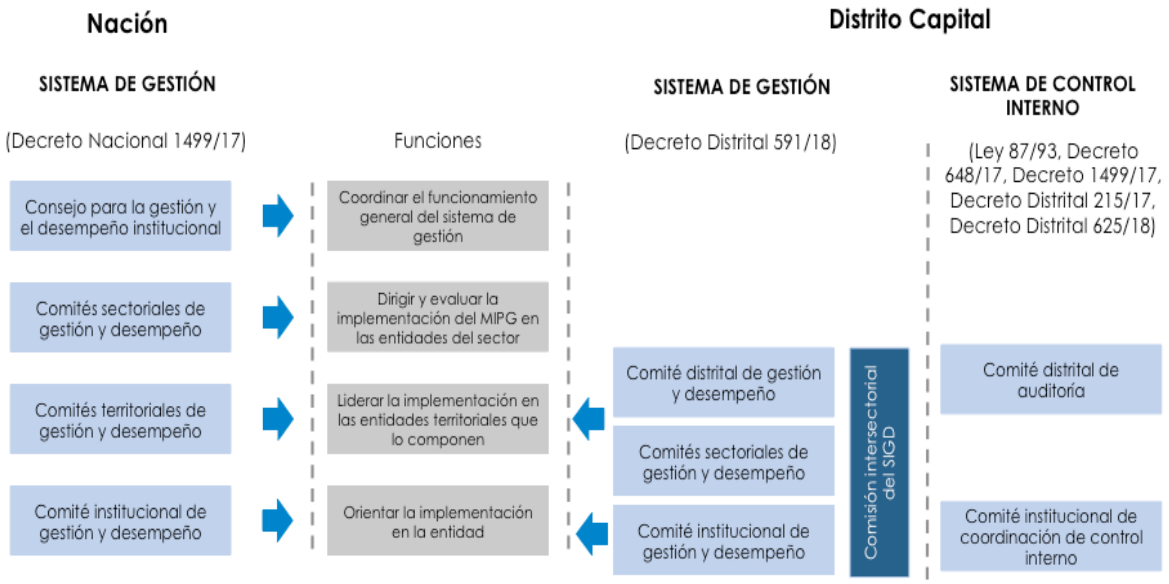
en la materia, ejerciendo el rol de responsable y evaluador, para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno a nivel departamental, distrital o municipal.

El tercer nivel está conformado por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno establecido en el Artículo 2.2.21.1.5 del Decreto 1083 de 2015, en correlación con Artículo 13 de la Ley 87 de 1993, que dispone "*las entidades y organismos del Estado están obligadas a establecer un Comité Institucional de Coordinación de Control Interno como órgano asesor e instancia decisoria en los asuntos de control interno*", que tendrá como rol ser responsable y facilitador de la implementación del Sistema de Control Interno.

2.2. INSTANCIAS A NIVEL DISTRITAL

A partir de los parámetros enunciados en el numeral anterior, el distrito capital ajustó su institucionalidad para el SIGD, en el Capítulo II del Decreto 591 de 2018. Por otra parte, para el Sistema de Control Interno se establecen dos niveles de dirección y coordinación: El primer nivel dado por el Comité Distrital de Auditoría, establecido en el Decreto Distrital 625 de 2018, y el segundo nivel conformado por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno acorde con lo establecido en el Decreto 1083 de 2015; el Comité Sectorial de Auditoría no se establece por cuanto este no es obligatorio para las entidades del orden territorial, como se muestra en la Figura 8:

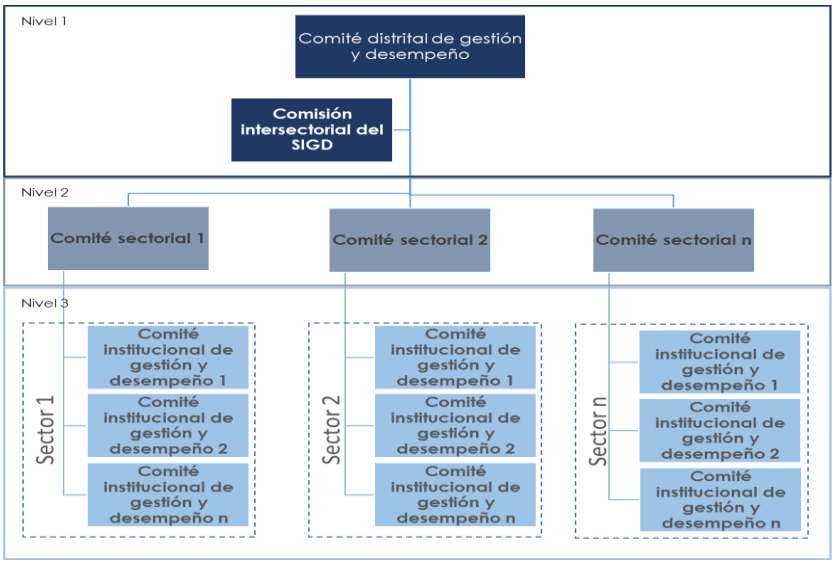
Figura 8 Institucionalidad SIGD - MIPG



Fuente: Elaboración propia

El esquema institucional de dirección y coordinación para el Sistema Integrado de Gestión Distrital con el referente el MIPG, se despliega en tres niveles, que tienen por objeto la definición y orientación de la implementación, seguimiento y evaluación de las políticas, estrategias, planes y programas que se formulen con relación a la gestión y el desempeño institucional, como se muestra en la Figura 9:

Figura 9 Instancias SIGD-MIPG



Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Instancias de primer nivel

- **Comité Distrital de Gestión y Desempeño:** Instancia que tiene por objeto liderar la implementación del modelo en el conjunto de entidades que hacen parte de la administración distrital; siendo la máxima autoridad administrativa encargada de orientar la implementación, operación, seguimiento y evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, así como articular los esfuerzos institucionales e impulsar los mecanismos de articulación administrativa entre las entidades distritales para el desarrollo del modelo y establecer las demás disposiciones que en la materia lo reglamenten, modifiquen o sustituyan.
- **Comisión Intersectorial del Sistema Integrado de Gestión Distrital – CISIGD:** Instancia que tiene el rol de coordinar y gestionar la adecuación, operación, articulación, seguimiento y medición del SIGD con referente MPIG, así como de la asesoría técnica al conjunto de entidades y organismos distritales en la materia, conformada por las entidades líderes de las políticas de gestión y desempeño. Las

responsabilidades de esta instancia están establecidas en el Artículo 11 del Decreto 591 de 2018 y en el reglamento interno para su funcionamiento. Esta instancia contará para el desarrollo especializado de sus funciones con equipos técnicos de apoyo, con el fin de desarrollar las temáticas o estudios que se requieran.

2.1.2 Instancias de segundo nivel

- **Comités sectoriales de gestión y desempeño** (antes denominados Comités Sectoriales de Desarrollo Administrativo)**:** Su rol principal es orientar la planeación estratégica del sector, dirigir, articular y hacer seguimiento a las políticas sectoriales, y de gestión y desempeño del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG como marco de referencia del Sistema Integrado de Gestión Distrital, cumplir los lineamientos establecidos por el Consejo de Gobierno y la CISIGD, y lograr que el conjunto de entidades adscritas o vinculadas a su respectivo sector avance en la implementación del MIPG. Esta instancia tendrá como responsabilidades las establecidas en el Artículo 8 del Decreto 591 de 2018 y las demás disposiciones que en la materia lo reglamenten, modifiquen o sustituyan.

2.1.3 Instancia de tercer nivel

Comités institucionales de gestión y desempeño: Estarán encargados de orientar la implementación y seguimiento del SIGD y la operación del MIPG, articulando todas las áreas de la entidad, recursos, herramientas, estrategias y políticas de gestión y desempeño, para el cabal cumplimiento de los logros propuestos del modelo.

Estos comités sustituirán los demás comités que tengan relación con el SIGD y que no sean obligatorios por mandato legal, a su vez deberán acatar las directrices impartidas por las instancias del primer y segundo nivel. Esta instancia tendrá como responsabilidades las establecidas en el artículo 2.2.22.3.8 del Decreto Nacional 1499 de 2017 y las demás establecidas en sus respectivos actos administrativos de creación.

2.3. LÍDERES DE POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO

Entidades nacionales y distritales que confluyen coordinadamente para definir las orientaciones, directrices, lineamientos, instrumentos y parámetros de monitoreo y evaluación, para que el modelo cumpla con los propósitos

para el cual fue creado, desde una perspectiva integral de la gestión institucional.

Para efectos de facilitar la adopción e implementación del MIPG en las entidades del distrito capital, a partir de la Circular 005 de 2018, se identificaron los líderes de gestión y desempeño institucional que, de acuerdo con su objeto y funciones organizacionales, y en el contexto del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, tienen a su cargo la orientación, emisión de directrices, lineamientos, instrumentos para la implementación de las políticas y los mecanismos para su seguimiento y evaluación, así como responsabilidades en relación con su difusión, asesoría, acompañamiento y evaluación en las entidades distritales. Estos líderes se ratifican en el Artículo 5° del Acuerdo 001 de 2019 por el cual se adopta el reglamento interno de la Comisión Intersectorial del Sistema Integrado de Gestión Distrital - CISIGD, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4 Líderes de Política Distrital

DIMENSIÓN	POLÍTICAS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	ENTIDAD(ES) LÍDER(ES) DE POLÍTICA
Talento humano	Gestión estratégica del talento humano	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD
	Integridad	Secretaría General - Dirección Distrital de Desarrollo Institucional
Direccionamiento estratégico y planeación	Planeación institucional	Secretaría Distrital de Planeación
		Secretaría General – Dirección Distrital de Desarrollo Institucional
	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	Secretaría Distrital de Hacienda
Gestión con valores para resultados	Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD y Secretaría General - Dirección Distrital de Desarrollo Institucional
	Gobierno digital	Secretaría General - Alta Consejería Distrital TIC
	Seguridad digital	Secretaría General - Alta Consejería Distrital TIC
	Defensa jurídica	Secretaría Jurídica Distrital
	Mejora normativa	Secretaría Jurídica Distrital
	Servicio al ciudadano	Secretaría General - Subsecretaría de Servicio al Ciudadano
	Racionalización de trámites	Secretaría General - Subsecretaría de Servicio al Ciudadano y la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional
	Participación ciudadana en la gestión pública	Secretaría Distrital de Gobierno

DIMENSIÓN	POLÍTICAS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	ENTIDAD(ES) LÍDER(ES) DE POLÍTICA
		Instituto Distrital de la Participación Ciudadana – IDPAC y Secretaría General – Dirección Distrital de Desarrollo Institucional
	Gestión ambiental (Componente)	Secretaría Distrital de Ambiente
Evaluación de resultados	Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	Secretaría Distrital de Planeación
		Secretaría General – Dirección Distrital de Desarrollo Institucional
Información y comunicación	Gestión documental	Secretaría General - Dirección Distrital de Archivo de Bogotá
	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	Secretaría General - Dirección Distrital de Desarrollo Institucional
Gestión del conocimiento	Gestión del conocimiento y la innovación	Secretaría General - Dirección Distrital de Desarrollo Institucional y Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD
Control interno	Control interno	Secretaría General - Dirección Distrital de Desarrollo Institucional

En el contexto general de la implementación del modelo, estos líderes han de abordar unos roles decisorios y orientadores en la Comisión Distrital de Gestión y Desempeño y en el Comité Intersectorial de Gestión y Desempeño; de allí hacia los Comités Sectoriales, y de estos a los Comités Institucionales de Gestión y Desempeño. En este sentido, los líderes tienen el objeto de:

- Ser **pilares en el direccionamiento estratégico**, identificando el desarrollo y avance de su línea de política, con el fin de tomar las decisiones que permitan el cumplimiento de los objetivos y el mejoramiento continuo de la política a su cargo.
- Constituirse en **orientadores**, definiendo los planes que deben formularse, los lineamientos, metodologías, instrumentos y herramientas para la implementación de sus políticas y los mecanismos de seguimiento, así como dirigirse a los comités sectoriales e institucionales de gestión y desempeño.
- Ser **facilitadores** en la implementación de la política a nivel de las entidades distritales, asegurando una línea coherente, eficiente y efectiva de recursos en la obtención de las metas y propósitos establecidos, así como en la articulación de planes, programas y acciones que incidan en la implementación y maduración del modelo de gestión.

- Ser **articuladores**, buscando escenarios de interacción con los líderes de política nacional bajo la coordinación de la Secretaría General en el marco de la CISIGD, en los que se buscará, de una parte, "territorializar" las líneas del orden nacional; y, de otra parte, concertar elementos normativos, orientaciones, metodologías e instrumentos aplicables en doble vía, que busquen fortalecer el modelo y principalmente hacerlo adaptable a las condiciones diferenciales de las instituciones a quienes aplica.

En el marco de los roles y la implementación del MIPG, los líderes de política tendrán a su cargo las siguientes funciones[3]:

- Coordinar la articulación, implementación y seguimiento de las políticas de gestión y desempeño institucional, así como de las estrategias, planes y programas que se formulen en la materia y sean competencia del Gobierno Distrital..
- Elaborar los instrumentos, metodologías, lineamientos, y definir las acciones necesarias para consolidar el avance de las políticas por parte de todas las entidades del distrito.
- Coordinar y articular con otras entidades u organismos distritales las acciones correspondientes para implementar la política asignada.
- Presentar una propuesta de intervención a la Comisión Intersectorial del SIGD (cronograma con acciones, tiempos y actividades).
- Coordinar y efectuar el seguimiento a la gestión de los planes y programas de la política asignada a nivel institucional y sectorial, y rendir a la Comisión Intersectorial del SIGD los informes pertinentes.

2.4. ENTIDADES DISTRITALES

Las entidades son el pilar de la adecuación y la sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión Distrital que tiene como referente el MIPG, ya que en su entorno se operativiza la generación de bienes y servicios que permiten resolver las necesidades de los ciudadanos. Esto, a través de la transformación de insumos (políticas, orientaciones, procesos, herramientas, metodologías o instrumentos) en resultados cuantificables y verificables, que

[3] Parágrafo Cuarto. Líderes de Política. Artículo 9ª del Acuerdo 001 de 2019, por el cual se adopta el Reglamento Interno de la CISIGD.

generen valor público para la satisfacción de los derechos de los ciudadanos, con legalidad, integridad y calidad en el servicio.

En este marco de acción, los representantes legales o gerentes públicos, líderes de procesos o gerentes operativos, servidores públicos, jefes de talento humano, jefes de planeación y jefes de control interno, cumplen un rol importante para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, la implementación de las políticas y el fortalecimiento de la gestión y el desempeño al interior de sus instituciones:

- **Rol de la alta dirección:** responsables institucionales encargados de liderar, orientar y hacer control y seguimiento a la adecuación y sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión Distrital que tiene como referente el MIPG, y de gestionar los medios y recursos necesarios para tal fin. Para ello deberá estar altamente cualificada, destacarse por sus elevadas competencias en materia de liderazgo, su especial vocación por el servicio y una concepción ética del ejercicio de sus funciones.

  En este sentido, dirige el SIGD con el refrente MIPG con su activa y efectiva participación en todos los procesos, fortaleciendo el liderazgo, a través de la creación de espacios y desarrollo, y generando satisfacción, confianza y valor de lo público en los distintos grupos.

- **Rol de los líderes de proceso o gerentes operativos** (despacho, subsecretarías, oficinas asesoras, oficinas de área, direcciones, subdirecciones): deben liderar, impulsar, apoyar, evaluar y hacer seguimiento al cumplimiento del SIGD con su marco de referencia MIPG, en concordancia con sus competencias y nivel de responsabilidad, así como generar las recomendaciones de mejoramiento pertinentes, y trabajar articuladamente en pro del cumplimiento de las acciones establecidas para la implementación del MIPG.

- **Rol de las áreas de talento humano:** su rol se centra en liderar a los servidores, el activo más importante de las entidades, y el centro del modelo y su corazón. Deben propender por el desarrollo integral de sus competencias y habilidades y una adecuada vida laboral, bajo los principios de integridad y legalidad, que permita tener servidores altamente competentes, motivados y comprometidos, con el fin de lograr el cumplimiento del objeto fundamental de la entidad: generar

valor público y recuperar la confianza ciudadana en la administración pública.

En este sentido, es necesario que las áreas de talento humano asuman un rol transformador, en el marco de las siguientes actividades:

- Emprender acciones asociadas con el desarrollo del talento humano a las cuales se les pueda medir impacto.
- Estructurar planes, programas y proyectos basados en información que provengan de diferentes fuentes.
- Desarrollar actividades innovadoras que busquen cautivar y motivar de manera real al talento humano.
- Involucrar a todos los niveles de la organización, dando especial relevancia al líder de procesos y a los jefes de las dependencias, con el fin de que interioricen la importancia del desarrollo de sus equipos de trabajo.
- Establecer el nivel de aporte al valor de lo público de cada una de las actividades desarrolladas para el fortalecimiento del talento humano.

- **Rol de las áreas de planeación, calidad, o quien haga sus veces:** tienen el rol de coordinar, orientar y promover la articulación de los actores institucionales para la óptima implementación del SIGD con su marco de referencia MIPG.

- **Rol de los servidores públicos:** tienen a su cargo cada plan, programa, proyecto o estrategia, son los responsables de realizar el seguimiento y la evaluación de los resultados institucionales, y de definir las acciones de corrección o prevención de riesgos.

- **Rol de las oficinas de Control Interno, o quien haga sus veces:** evaluar el estado del diseño, implementación, funcionamiento y mejoramiento del Sistema de Control Interno de la entidad, y de realizar la evaluación independiente y objetiva del estado de implementación del SIGD con su marco de referencia MIPG, y proponer las recomendaciones para el mejoramiento de la gestión institucional.

  La alta dirección, los líderes de proceso y los servidores públicos, relacionados con la implementación de cada una de las políticas, deberán articular con la Oficina de Control Interno la formulación de acciones, instrumentos y procedimientos de control y de gestión del riesgo para la ejecución de las políticas. Debe tenerse en cuenta que

estas últimas, dentro de su rol de enfoque hacia la prevención, deberán brindar asesoría de forma proactiva y estratégica, apoyando a las demás áreas en la puesta en marcha de un correcto ambiente de control, una útil gestión del riesgo y en la ejecución y monitoreo de controles efectivos, que contribuyan a la mitigación de los riesgos de la entidad.

Los servidores públicos de la entidad que no se encuentren inmersos en los roles anteriores y los terceros vinculados con ella, son responsables de aplicar lo establecido en el SIGD con su marco de referencia, en el desarrollo de sus funciones u obligaciones a su cargo.

2.5. SECRETARÍA GENERAL – ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

Es la entidad distrital designada, mediante el Artículo 5° del Decreto Distrital 591 de 2018, "(…)*de coordinar el proceso de implementación del marco de referencia adoptado en este decreto, liderará la elaboración de la Guía de Ajuste del Sistema Integrado de Gestión Distrital y su respectivo Plan de Acción para la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el distrito capital, incorporando lo establecido en el Manual Operativo del MIPG: también, liderará la definición de los lineamientos y acciones específicas para llevar a cabo el ajuste del SIGD, en lo que corresponda*", así como de "(…)*liderar la reglamentación requerida para implementar el MIPG* (...)", Artículo 12 del decreto citado.

Con el fin de garantizar mejores niveles de eficiencia, eficacia y economía en la gestión pública y administrativa de la Secretaría General, delegó, mediante Resolución 111 de 2019 (artículos 1, 2 y 3), a el/la director/a de Desarrollo Institucional de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C., para liderar el proceso de reglamentación requerido para implementar el MIPG, como marco de referencia para el diseño e implementación del SIGD. De la misma manera, debe coordinar, liderar y crear los instrumentos para la implementación del MIPG, tales como la Guía de Ajuste del Sistema Integrado de Gestión Distrital y su respectivo Plan de Acción para la Implementación del MIPG en el distrito capital, incorporando lo establecido en el Manual Operativo del MIPG; y establecer los lineamientos y acciones específicas para llevar a cabo el ajuste del SIGD, en lo que corresponda.

Por último, tendrá a su cargo reglamentar el mecanismo de estímulos y reconocimientos a la gestión, para las entidades y organismos distritales que demuestren avances significativos en la implementación del SIGD.

3. OPERACIÓN – RUTA DE LA GESTIÓN

Con el ánimo de llevar a cabo acciones encaminadas a desarrollar cada una de las dimensiones y políticas del MIPG, la Secretaría General emite la Circular Conjunta 012 de 2018, en la cual se establecieron directrices para la implementación del MIPG de manera gradual y progresiva en las entidades distritales, estableciendo cuatro fases de ejecución:

- Alistamiento "Ideas claras, camino seguro"
- Direccionamiento "Motor de lo público"
- Implementación "Actúo lo que pienso"
- Seguimiento "Verifico mis avances"

Sumada a las fases enunciadas y conforme lo estable el Artículo 13 del Decreto Distrital 591 de 2018, que hace referencia al mecanismo de estímulos y reconocimientos, se creó una nueva fase nombrada "Incentivo – Soy exitoso y me premio", orientada a fomentar el mejoramiento, el aprendizaje y reconocer a las entidades y organismos distritales que demuestren avances significativos en la implementación del MIPG, mediante la realización del Premio Distrital a la Gestión o del mecanismo que haga sus veces. Estas fases se establecen en la denominada "Ruta de la gestión", como se muestra en la Figura 10.

Figura 10 Ruta de la gestión



Fuente: Elaboración propia

Dentro de cada fase se plantea un conjunto de actividades que deberán ser desarrolladas entre los líderes de política, las entidades y organismos distritales obligados o que acogen el modelo. Como instrumento de apoyo, la "Ruta de la gestión" contará con el "Plan de acción para la implementación del MIPG en el distrito capital", el cual podrá ser consultado en la sección "MIPG Distrital" de la página web de la Secretaría General.

A continuación, se presentan de manera específica las fases de la Ruta de la gestión.

3.1 FASE I – ALISTAMIENTO "IDEAS CLARAS, CAMINO SEGURO"

Fase orientada a la adecuación de la institucionalidad, consolidación normativa, así como la identificación del estado actual de implementación y madurez del MIPG en las entidades y organismos distritales, con la cual se inicia el proceso de implementación del MIPG, llevando a cabo las siguientes acciones:

3.1.1 Adecuación normativa e institucional

A partir de los parámetros enunciados en el numeral 1 del presente documento, el distrito capital ajusta su normatividad para la adecuación

del Sistema Integrado de Gestión Distrital y la implementación de su referente MIPG, mediante la expedición del Decreto Distrital 591 de 2018.

Así mismo, adecua las instancias de dirección y coordinación del SIGD, en el Capítulo II del Decreto citado, y despliega estas instancias en tres niveles para el Sistema de Integrado de Gestión Distrital con el referente MIPG y para el Sistema de Control Interno se establecen dos niveles de dirección y coordinación, el primer nivel dado por el Comité Distrital de Auditoría, establecido en el Decreto Distrital 625 de 2018, y el segundo nivel dado por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, estipulado en el Artículo 2.2.21.1.5 del Decreto 1083 de 2015.

De acuerdo con el despliegue de las instancias, y como una de las primeras acciones para la implementación del MIPG, las entidades y/u organismos distritales que implementan en su integralidad o que acogen el modelo, deben crear el Comité Institucional de Gestión y Desempeño - CIGDE, el cual reemplaza el Comité del SIG, para lo cual se debe tener en cuenta las siguientes actividades:

- Elaborar un inventario de todos los comités existentes en las entidades, que guardan relación con alguna de las políticas de gestión y desempeño del MIPG. Para tal fin se puede hacer uso del formato que aparece en el anexo 1 de la presente guía, y se recomienda la participación de las oficinas jurídicas, o quien haga sus veces, con el fin de tener una mirada integral de las funciones del comité desde el punto de vista legal.

  Es necesario recordar que el CIGDE acoge todos los temas que han sido atendidos por otras instancias y que guardan relación con las políticas que establece el MIPG y cuya creación no corresponda a norma de carácter legal específica (concepto Función Pública del 7 de junio de 2018).

- Con el fin de realizar el proceso de absorción de los comités, las entidades pueden hacer uso del anexo 2 "formato propuesta para identificación de instancias de coordinación internas". Esta lista no busca señalar todas las instancias internas de coordinación de las entidades del distrito, pero sirve de guía para el proceso.

  De igual manera, y a título informativo, se presentan dos criterios adicionales de exclusión que deben ser tenidos en cuenta con el fin de establecer cuándo un comité no hace parte del CIGDE:

- Se crea a partir de una norma con fuerza de ley que estipula su creación de forma explícita, siendo un comité que guarda relación con alguna de las políticas del modelo.
- Es un comité cuyo objeto es desarrollar o asesorar a la entidad en el ejercicio de su misión, independientemente del carácter de la norma que lo crea.

Nota: el Comité institucional deberá contener las funciones dispuestas en el Decreto 1499 de 2017. Por otra parte, los Comités de Dirección o de Gerencia de las entidades u organismos del sector central y descentralizado, podrán adaptar su organización y funcionamiento para cumplir las funciones de este, para tal efecto, deberán ajustar sus reglamentos internos. Adicionalmente, en caso de ser necesario, la entidad podrá constituir equipos técnicos de apoyo para el desarrollo de funciones especializadas (ej.: Racionalización de Trámites, Gobierno en Línea y Gestión Documental).

- A partir del inventario elaborado, y utilizando el modelo de acto administrativo, correspondiente al anexo 3 de este documento y publicado en la sección "MIPG Distrital" de la página web de la Secretaría General, las entidades deben constituir su Comité Institucional de Gestión y Desempeño, cuya conformación será definida por el representante legal de cada entidad. Así mismo, este comité deberá adoptar las funciones de los comités identificados en el paso anterior.

  Es importante señalar que se deben redactar las funciones de forma que abarquen las competencias primordiales de cada instancia a absorber y evitar que sea una transcripción literal de todas las funciones de las instancias existentes.

  Para aquellas entidades que solamente están obligadas a implementar la política de control interno (Ley 87 de 1993), no les corresponde crear el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, pero sí deberán crear o revisar la actualización del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, donde se contemplen funciones adicionales de las demás políticas del modelo que les sean aplicables, acorde con la naturaleza de cada entidad y la normatividad que regula cada política.

3.1.2 Identificación de la línea base del MIPG

La segunda acción necesaria para iniciar la implementación del MIPG, es la identificación de la línea base, para la cual se toma como referencia los resultados de la medición realizada a través del formulario único reporte de avances de la gestión II (FURAG), que consolida en un solo instrumento la evaluación de las dimensiones del modelo.

Los resultados generados en la medición realizada para la vigencia 2018, "*constituyen la línea base para los próximos cuatro (4) años y deberán tenerse en cuenta por las entidades para avanzar en la implementación del MIPG y del MECI, contribuir con el propósito del Gobierno de orientar su gestión hacia los resultados*" (Circular Externa No. 002 de 2019, DAFP) y cumplir con la meta plan de desarrollo de subir 10 puntos en el cuatrienio sobre la línea base 2018, en la medición de la gestión y el desempeño institucional para las entidades del orden nacional, y 5 puntos en el cuatrienio sobre la línea base 2018, en la medición de la gestión y el desempeño institucional para las entidades del nivel territorial.

Debe tenerse en cuenta que la mayoría de entidades, tanto del orden nacional como territorial, están aplicando integralmente el modelo, y el reporte de evaluación para las entidades territoriales, a partir de la vigencia 2018, deben hacerlo los jefes de planeación y los jefes de control interno de las entidades objeto de aplicación del MIPG como del MECI.

Estos resultados pueden ser consultados, en el micrositio de MIPG del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

3.1.3 Autodiagnósticos MIPG

Las aplicaciones de los autodiagnósticos constituyen la tercera acción de inicio del MIPG. Consiste en que las entidades realicen ejercicios de autoevaluación permanente de diagnóstico, verificación, análisis y retroalimentación, con el fin de establecer acciones para el mejoramiento continuo de la gestión y el desempeño institucional.

Son instrumentos que las entidades autónomamente pueden aplicar en cualquier momento o cuando lo consideren pertinente, así como definir los temas en los que se quiere autoevaluar; lo que le permitirá tener un análisis independiente de las actividades que contiene cada una de las políticas o temáticas, para así determinar las acciones de mejoramiento.

Este instrumento se desarrolló para las políticas o temáticas que se relacionan en la Tabla 5, presentando los posibles responsables de su diligenciamiento, ya que cada entidad tiene la independencia de decidir quién o quienes participan. Se recomienda que este ejercicio se realice de manera articulada con la alta dirección y los líderes de procesos que corresponda. Estos autodiagnósticos pueden ser consultados en el micrositio de MIPG del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

Tabla 5 Autodiagnósticos

DIMENSIÓN	AUTODIAGNÓSTICO	RESPONSABLE (Recomendación)
Talento humano	Gestión del talento humano	Jefe Talento Humano
	Integridad	
Direccionamiento estratégico y planeación	Direccionamiento y planeación	Jefe Planeación o de calidad
	Plan anticorrupción	
Gestión con valores para el resultado	Gestión presupuestal	Jefe Financiera
	Gobierno digital	Jefe Planeación o de calidad y jefe OTIC
	Defensa jurídica	Jefe Jurídico o quién haga sus veces
	Servicio al ciudadano	Jefe Planeación o de calidad y jefe o líder Servicio al ciudadano
	Trámites	
	Participación ciudadana	
	Rendición de cuentas	
Evaluación de resultados	Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	Jefe Planeación o de calidad
Información y comunicación	Gestión documental	Responsable de la Gestión Documental o archivo de la entidad
	Transparencia y acceso a la información	Jefe Planeación o de calidad y jefe o líder Servicio al ciudadano
Gestión del conocimiento	Gestión del conocimiento y la innovación	Jefe Talento humano, Jefe Planeación o de calidad y jefe OTIC
Control interno	Control interno	El designado por el representante legal, jefe de planeación o quién haga sus veces

Con el análisis de los resultados obtenidos por política, por componente y por categorías, las entidades deberán identificar sus debilidades y priorizar las actividades que obtuvieron los puntajes más bajos, para establecer la ruta de adecuación, ajuste y/o sostenibilidad, traducida en plan de implementación, plan de actualización, plan de mejoramiento o plan de adecuación y sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión Distrital con el referente MIPG, que permita el avance de la respectiva política o temática de gestión. Autoevaluación que no está sujeta al seguimiento por parte de

las Oficinas de Control Interno, a menos que la entidad lo considere pertinente, decisión que se deberá tomar en sesión del Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

Adecuación y sostenibilidad del MIPG

Como cuarta acción para el inicio del proceso de implementación del MIPG, teniendo en cuenta la línea base, los resultados de los autodiagnósticos, los requisitos para la implementación de cada política y los informes de auditoría de los organismos de control y de las oficinas de control interno, las entidades deben formular y documentar la ruta de adecuación, ajuste y sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión Distrital con el refrente MIPG.

Para dar cumplimiento a dicha actividad, la Secretaría General, en su rol de coordinador y articulador de la adecuación e implementación del SIGD que tiene como referente MIPG, expidió la Circular 02 de 2019 donde establecen las "*Directrices para la formulación del plan de adecuación y sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión Distrital bajo el referente MIPG*", el cual estará articulado con el plan de acción institucional de cada una de las entidades.

Es importante mencionar que este plan de adecuación hará las veces de plan de actualización de MIPG, plan de implementación de MIPG o plan de mejoramiento que menciona el Manual Operativo del Sistema de Gestión – MIPG. A su vez, será el mecanismo para el reporte de la meta producto "*Gestionar el 100% del plan de adecuación y sostenibilidad SIGD-MIPG*" del Plan Distrital de Desarrollo, y para la meta nacional de subir 5 puntos en el cuatrienio sobre la línea base 2018, en la medición de la gestión y el desempeño institucional para las entidades del nivel territorial, que para la vigencia 2019 será de un punto.

Para llevar a cabo la elaboración de este plan de adecuación, las entidades deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los resultados de la medición del avance a la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG reportado a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión - FURAG, los cuales pueden ser consultados en el siguiente link del Departamento Administrativo de la Función Pública: http://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/visualizacion-resultados-consolidados.

- Los informes personalizados de los resultados del FURAG elaborados por la Secretaría General y donde se reflejan los resultados discriminados por cada pregunta y de acuerdo a la respuesta se identifican los temas que se deberán priorizar en el plan de acción institucional, así como en el plan de adecuación y sostenibilidad del SIG – MIPG de cada entidad distrital. Estos documentos se pueden visualizar en la sección "MIPG Distrital" de la Secretaría General y en el siguiente link: http://secretariageneral.gov.co/transparencia/informacion-interes/mipg-distrital-.

- Los resultados de la aplicación de las herramientas de autodiagnóstico de las dimensiones operativas emitidas por Departamento Administrativo de la Función Pública y las cuales permiten evaluar el estado de cada una de las dimensiones en las cuales se estructura MIPG. http://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagn%C3%B3stico

- Los requerimientos mínimos, herramientas metodológicas, lineamientos técnicos de cada una de las políticas de gestión y desempeño que hacen parte del MIPG. Así como las directrices impartidas por los líderes de política tanto a nivel nacional como distrital en sus diferentes actos administrativos.

- Las oportunidades de mejora mencionadas en el documento de armonización de los 45 productos establecidos por la Norma Técnica Distrital NTD-SIG001:2011, con las 17 políticas de desempeño institucional, el cual puede ser consultado en el siguiente link:

  http://secretariageneral.gov.co/transparencia/informacion-interes/mipg-distrital-

Este plan será aprobado y monitoreado por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, y será publicado en las páginas web de las respectivas entidades y organismos distritales, teniendo en cuenta las orientaciones impartidas en la Circular 002 de 2019.

Dado que 2019 es el último año de gobierno, las entidades distritales, a través de sus comités institucionales de Gestión y Desempeño, deberán reportar y hacer seguimiento en las herramientas destinadas para tal fin, el cumplimiento y cierre de los objetivos, acciones y metas, a través de las

cuales se cumplirá el Plan de Desarrollo Distrital, plan estratégico sectorial, plan de inversión, plan estratégico institucional desagregado en los planes de acción anual o planes operativos anuales, y a las acciones y estrategias establecidas para la implementación del MIPG, que para el caso es el plan de adecuación y sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión Distrital con el referente MIPG.

Lo enunciado servirá de insumo para el ejercicio de planeación estratégica e institucional del próximo periodo de gobierno, que deberá cumplir con los lineamientos de planeación estratégica e institucional en serie, de tal forma que las metas institucionales aporten al cumplimiento de las metas sectoriales y su sumatoria permita el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo distrital, aspectos que se explicarán con más detalle en el lineamiento de planeación institucional.

Otro aspecto a tener en cuenta dentro de la definición de la planeación estratégica e institucional, como se explicó en los talleres de la fase de alistamiento desarrollados por la Secretaría General en el mes de agosto de 2018, y de acuerdo con el Concepto emitido el 7 de junio del mismo año por el Departamento Administrativo de la Función Pública, es que las entidades en sus planes de acción anual, aparte de incluir los cursos de acción a seguir, cronogramas, responsables, indicadores, productos y metas intermedias para el cumplimiento de las metas establecidas en el plan de desarrollo, acciones y estrategias para la implementación del MIPG, deberán integrar los planes indicados en el Decreto Nacional 612 de 2018 y en los conceptos emitidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (anexo 4),

El anterior ejercicio que se puede desarrollar mediante la formulación de líneas estratégicas o metas de gran alcance y sus resultados esperados, las cuales se podrán desagregar en rutas de acción específicas. Cuando los planes contengan actividades que vayan más allá de una vigencia, se incorporarán al plan las que pertenezcan a la respectiva anualidad.

Para orientar a las entidades en esta actividad, se presenta un ejemplo en el anexo 5, "Ejemplo articulación planes". Es de aclarar que cada entidad es autónoma en definir los formatos para la formulación de sus planes acorde con las necesidades internas, y cada responsable deberá especificar las actividades para su ejecución y posterior seguimiento. Este plan, junto con los demás planes de que trata el Decreto Nacional 612 de 2018, deben ser publicados en la página web de cada entidad a más tardar el 31 de enero de cada vigencia, acompañados del informe de gestión del año inmediatamente anterior.

3.2 FASE II – DIRECCIONAMIENTO "MOTOR DE LO PÚBLICO"

En esta fase se coordinan las decisiones para formular e implementar los lineamientos, las políticas de operación y los planes estratégicos para el cumplimiento de los propósitos y el mejoramiento continuo del MIPG, desde una perspectiva integral de la gestión institucional. Todo ello, mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas, instrumentos y parámetros de monitoreo y evaluación, que permitan identificar el curso de acción de la política de gestión y desempeño que integran el modelo.

En este sentido, se deberán articular las diferentes líneas de política en los planes, programas y acciones que incidan en la implementación y maduración del modelo de gestión, mediante ejercicios de concertación entre las entidades líderes de política al interior de la CISIGD, y entre estas y sus homólogas a nivel nacional al interior del Consejo Nacional de Gestión y Desempeño, con el fin de fortalecer la implementación del modelo y principalmente a hacerlo adaptable a las condiciones diferenciales de las entidades distritales, asegurando así una línea coherente entre los niveles e instancias para la implementación, adecuación y sostenibilidad del modelo.

Igualmente, en esta fase se debe orientar la implementación de los lineamientos, políticas de operación, planes estratégicos, herramientas y parámetros de medición que se establezcan, se acojan o adapten para cada política o de forma integrada, mediante jornadas de acompañamiento que realizarán las entidades líderes de política a las instancias de coordinación del SIGD, que no solo servirán para fortalecer las competencias institucionales, sino para obtener retroalimentación y tomar decisiones de mejoramiento.

Para llevar a cabo el proceso de generación de orientaciones, políticas de operación y planes estratégicos para el cumplimiento de los propósitos del MIPG, las entidades líderes deben considerar las siguientes etapas:

a) Preparación y diagnóstico: Tiene como objetivo identificar el estado actual de cada línea de política teniendo en cuenta tanto su contexto interno como externo, mediante la realización de las siguientes actividades:

- Identificación de la normativa aplicable en el distrito capital, su armonización con las normas nacionales, así como el conjunto de lineamientos, orientaciones e instrucciones impartidas para la debida ejecución de las acciones y compromisos derivados de estas; la

institucionalidad e instancias presentes en su ejecución, los roles, integrantes y funciones de estas y analizar su articulación con la CISIGD. Igualmente, se deben tener en cuenta los objetivos y las metas de gobierno, ya que las acciones que se definan para el cumplimiento de las políticas de gestión y desempeño, deberán contribuir al logro de las metas de plan de desarrollo.

- Determinar y analizar las brechas existentes entre las exigencias de la línea de política a cargo y los resultados de la evaluación del FURAG, los informes pormenorizados, los informes personalizados por entidad, la guía de armonización y los autodiagnósticos respectivos en los ámbitos institucional y sectorial distrital. A partir de este análisis, identificar las iniciativas o acciones estratégicas que permitan mejorar el avance en la implementación de cada línea de política.

En este análisis es conveniente que los líderes de las políticas precisen los contextos de sus líneas a desarrollar (indicar la motivación de la misma o el problema que busca resolver al interior de la administración). Igualmente, se deben incluir los retos y dificultades que se pueden presentar o se han presentado para la implementación de las políticas; para ello se pueden utilizar diagnósticos previos e informes de entidades nacionales, locales o del sector privado (academia).

- Evaluar los desarrollos metodológicos e instrumentales de orientación, asesoría, acompañamiento y evaluación existentes en la respectiva línea de política frente a los marcos orientadores de orden nacional, con el fin de determinar puntualmente los vacíos, logros y avances en la batería de orientaciones y herramientas distritales, a efectos de identificar las acciones de ajuste necesarias.

A partir de este examen interno y la articulación con los entes nacionales y el Departamento Administrativo de la Función Pública, se identifican plenamente las acciones de ajuste a los lineamientos e instrumentos propios de cada política, en coordinación con la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional de la Secretaría General.

b) Formulación de la estrategia: Una vez identificadas las acciones estratégicas a desarrollar para ajustar e ir implementando el modelo de forma gradual y progresiva, se debe establecer su viabilidad técnica, es decir que se ajuste a las capacidades institucionales, inancieras (disponibilidad de recursos para llevarla a cabo), e identificar los riesgos para su implementación. Con esta información, se deben priorizar aquellas acciones que permitan ir cerrando las brechas más importantes en la implementación del modelo; acciones que serán plasmadas en el Plan de

Acción para la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el distrito capital, de que trata el Decreto Distrital 591 de 2018, ejercicio que se debe realizar cada vigencia.

Para desplegar este ejercicio entre las instancias de coordinación del SIGD, en los niveles correspondientes, se tendrán en cuenta los siguientes pasos:

Primer nivel: Comité Distrital de Gestión y Desempeño – CDGD / Comisión Intersectorail del Sistema Integrado de Gestión dISTRITAL - CISIGD

1. La propuesta estratégica elaborada anteriormente se presentará en las sesiones de la Comisión Intersectorial del SIGD, donde se discutirá si las líneas de acción priorizadas requieren de modificación o la articulación de dos o más entidades líderes de política para su elaboración y desarrollo. Una vez revisada y consolidada por la Comisión Intersectorial del SIGD, se presentará ante el Comité Distrital de Gestión y Desempeño para su conocimiento.

2. Una vez aprobado el plan de acción para la implementación del MIPG, el líder de política deberá definir las acciones a desarrollar (ej.: socializaciones, capacitaciones, talleres, asesorías, entre otros), para orientar y acompañar el cumplimiento de la línea de política por parte de las entidades distritales.

Segundo nivel: Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño

Una vez aprobado el plan de acción para la implementación del MIPG, los líderes de política realizarán una sesión con los presidentes de los comités sectoriales de Gestión y Desempeño para presentar el plan aprobado.

1. Cada presidente de Comité Sectorial socializará el plan de acción para la implementación del MIPG en la sesión del Comité Sectorial respectivo.

2. Cada entidad líder de sector, teniendo como insumo las líneas estratégicas del plan de acción para la implementación del MIPG, y de manera concreta con sus entidades adscritas y vinculadas, deberá elaborar o ajustar el Plan Estratégico Sectorial, agregando las acciones que considere pertinentes, teniendo en cuenta las necesidades específicas del sector. Este plan deberá ser aprobado en la sesión respectiva del Comité Sectorial.

Tercer nivel: Comités Institucionales de Gestión y Desempeño

1. Las entidades distritales, a partir del Plan Estratégico Sectorial y de acuerdo con el sector al que pertenezcan, deberán revisar su plataforma estratégica, planear las acciones necesarias para ajustar y sostener la implementación de las políticas de gestión y desempeño, y definir las metas

de gran alcance, actividades y resultados esperados, para cumplir con estos objetivos. Para ello se deben tener como insumos los resultados del FURAG, los resultados de la aplicación de los autodiagnósticos, las auditorías de los organismos de control y de las oficinas de Control Interno, y la guía de armonización.

Las acciones mencionadas se recogen en los planes estratégicos institucionales, los planes de acción anual o planes operativos anuales institucionales y los planes de acción que contienen estrategias específicas para la operación de las políticas de gestión y desempeño del MIPG, de que trata el Decreto Nacional 612 de 2018 incluyendo el plan de adecuación y sostenibilidad del SIGD-MIPG.

Estos elementos permitirán a las instancias en su conjunto prever y promover escenarios de ajuste al direccionamiento estratégico del MIPG, y a partir de allí generar un nuevo impulso en el proceso de maduración del modelo.

c) Elaboración de herramientas (lineamientos, instrumentos y parámetros de monitoreo y evaluación): Este ejercicio permite operativizar las acciones o estrategias establecidas para las políticas de gestión y desempeño, el cual se realizará al interior de los equipos de trabajo que se constituyan para cada línea de política en el marco de la CISIGD. Una vez elaboradas, los líderes de política, en coordinación con la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, deberán realizar el respectivo despliegue de socialización y acompañamiento a las instancias de coordinación y entidades distritales, con el fin de fortalecer su comprensión y aplicación.

3.3 FASE III – IMPLEMENTACIÓN "ACTÚO LO QUE PIENSO"

Fase orientada a la ejecución de planes de acción, lineamientos, metodologías, herramientas o instrumentos de las políticas de gestión y desempeño, teniendo en cuenta los criterios diferenciales mencionados en el numeral 1.6 del presente documento y las directrices que en el marco de aplicación de cada política, establezcan los líderes de las mismas. Así, su implementación se dará de forma gradual, por niveles o grados, de forma progresiva, y su avance será continúo favoreciendo el mejoramiento de la operación del MIPG.

Todo esto implica el acompañamiento metodológico por parte de los responsables respectivos de la línea a implementar. Dada la dinámica de la gestión pública, esta fase es de ejecución permanente, puesto que las orientaciones y las metodologías diseñadas son susceptibles de mejora.

Las instancias y entidades del distrito capital deben aplicar los lineamientos emitidos por parte del DAFP, las entidades responsables de la línea de política, cumplir con los planes de acción establecidos y desplegar las intervenciones de acompañamiento necesarias para fortalecer la implementación del MIPG.

En caso de preguntas o aclaraciones sobre la implementación del MIPG, cada entidad procederá de la siguiente forma: remitirán al correo electrónico mipgdistrito@alcaldiabogota.gov.co, las consultas referentes con la organización y el funcionamiento del MIPG. Para el caso de las consultas que se relacionen con la operación de las políticas de gestión y desempeño o aquellas que estén relacionadas, las entidades las remitirán al correo electrónico de cada líder de política a nivel distrital. En este sentido, los líderes de política deberán elaborar un ABC de las preguntas frecuentes y divulgarlo a través de la página web de la Secretaría General en el link http://secretariageneral.gov.co/transparencia/informacion-interes/mipg-distrital-.

La operación del MIPG se entiende como el conjunto de dimensiones operativas que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional, prácticas, elementos, instrumentos o procesos de carácter administrativo y organizacional, que como mínimo deben implementar las entidades y organismos del Estado para desarrollar sus procesos de gestión y lograr los objetivos y metas institucionales. Los parámetros de estas dimensiones, complementados con las orientaciones que a nivel distrital se han establecido para la implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional, se describen en el Tomo 2 "*Operación de las Dimensiones Operativas del MIPG*", que hace parte integral de este documento.

3.4 FASE IV – SEGUIMIENTO "VERIFICO MIS AVANCES"

Esta fase consiste en conocer el estado de avance de la gestión en la implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional del MIPG, mediante el seguimiento periódico a las acciones y estrategias establecidas, desplegadas en los planes que se implementan en las instancias de coordinación del SIGD y en las entidades tales como plan estratégico sectorial, planes estratégicos institucionales, los planes de acción anual o planes operativos anuales institucionales, planes de inversión, planes de acción que contienen acciones y estrategias específicas para la operación de las políticas de gestión y desempeño del MIPG, de que trata el Decreto Nacional 612 de 2018, plan de adecuación y sostenibilidad del SIGD con el referente MIPG, los resultados de FURAG y

demás planes que tengan relación directa con la implementación de la políticas de gestión y desempeño.

A partir de este análisis, se deben identificar los factores que pueden estar ocasionando posibles incumplimientos en el logro de los objetivos propuestos, y de ser así se deben plantear las acciones para mitigar los posibles riesgos. Al final del ejercicio se debe establecer si se lograron las metas previstas en términos de oportunidad, calidad, eficiencia y efectividad.

Para el desarrollo del seguimiento y la evaluación del desempeño en la implementación del MIPG, se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos,[4] descritos por los niveles de coordinación:

Tercer nivel: comités institucionales de Gestión y Desempeño

a) El responsable de hacer seguimiento y evaluación de los resultados institucionales son los servidores públicos que tienen a su cargo los planes, programas, proyectos o estrategias objeto de seguimiento y quienes a su vez deben establecer acciones a que haya lugar, para prevenir los riesgos o mejorar la ejecución de las metas y registrar los resultados en los sistemas de información que dispone cada entidad para tal fin.
b) Igualmente, los responsables de hacer seguimiento y evaluación deben socializar estos resultados en el Comité institucional de Gestión y Desempeño.
c) El Comité Institucional de Gestión y Desempeño debe hacer seguimiento a los planes, acciones y estrategias formuladas para la operación del MIPG en la entidad, por lo menos una vez cada tres meses, con el fin de tomar decisiones e ir mejorando el cumplimiento de las acciones. El reporte de este ejercicio se realizará mediante la presentación de informes trimestrales que contendrán la gestión por cada una de las políticas de gestión y desempeño, los cuales deberán ser remitidos al Comité Sectorial de Gestión y Desempeño, para su análisis y consolidación.

Segundo nivel: comités sectoriales de Gestión y Desempeño

a) Los comités sectoriales de Gestión y Desempeño, una vez reciban los informes de gestión, acerca del seguimiento y evaluación en la implementación del MIPG de sus entidades adscritas y vinculadas,

[4] Manual Operativo MIPG, V2, 2018, pág. 65.

realizará su respectivo análisis y presentará los correctivos a que haya lugar y las estrategias para el logro de los resultados del sector. Este ejercicio se debe realizar por lo menos una vez cada semestre.

b) El reporte de los resultados consolidados por sector del avance en la implementación del MIPG, se realizará mediante la presentación de informes semestrales que contengan la gestión por cada una de las políticas de gestión y desempeño, y que deberán ser remitidos a la Comisión Intersectorial del SIGD, para análisis y consolidación por parte del líder de política.

Primer nivel: Comité Distrital de Gestión y Desempeño CDGD – Comisión intersectorail del Sistema Integrado de Gestión Distrital - CISIGD

a) Una vez reciban los informes por sector del avance en la implementación del MIPG, los líderes de política realizarán su análisis de acuerdo con la política que lideran y presentarán los correctivos a que haya lugar y las estrategias a seguir para el logro de los resultados, ejercicio de seguimiento que se debe realizar por lo menos una vez cada semestre. La presentación del avance en la implementación de las políticas de gestión y desempeño se debe realizar en la sesión respectiva de la Comisión Intersectorial del SIGD.

b) El reporte de los resultados consolidados del avance en la implementación de las políticas de gestión y desempeño, se realizará mediante la presentación de informes anuales que contengan la gestión por cada línea de política, los cuales deberán ser remitidos a la secretaría técnica de la Comisión Intersectorial del SIGD, para su consolidación.

c) La secretaría técnica de la Comisión Intersectorial del SIGD, una vez reciba los informes de avance por cada línea de política, deberá realizar un informe anual consolidado sobre el estado de avance en la implementación del MIPG en las entidades de la administración distrital, el cual debe ser remitido a la secretaría técnica del Comité Distrital de Gestión y Desempeño.

d) La secretaría técnica del Comité Distrital de Gestión y Desempeño del Comité Distrital de Gestión y Desempeño, deberá presentar un informe anual consolidado sobre el estado de avance en la implementación del MIPG en las entidades de la administración distrital en la sesión correspondiente, para análisis y toma de decisiones, con el fin de orientar y fortalecer la implementación, seguimiento y evaluación del MIPG en las entidades de la administración distrital. Las orientaciones

que se tomen en esta instancia deben ser comunicadas oficialmente a la Comisión Intersectorial del SIGD, para que de allí sean desplegadas a los Comités Sectoriales y Comités Institucionales de Gestión y Desempeño.

Con el fin de complementar el ejercicio de seguimiento, al interior de las entidades se deben implementar las actividades de monitoreo y supervisión descritas en el componente de "Actividades de Monitoreo" del Modelo Estándar de Control Interno – MECI establecidos en el manual operativo del MIPG, mediante la aplicación de evaluaciones periódicas tales como:

a) Monitoreo a la medición de los resultados de la gestión, por parte de los líderes de proceso, con el fin de determinar el estado de avance en la implementación del modelo, las fortalezas y debilidades de la gestión y tomar las acciones a que haya lugar para el mejoramiento continuo de la operación del modelo.
b) Evaluaciones independientes, por parte de las oficinas de control interno o quién haga sus veces a través de auditorías internas de gestión, con el fin de retroalimentar a la entidad sobre la implementación del Sistema de Control Interno – SCI y el MIPG, contribuyendo a valorar la eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión de riesgos, el control y la gestión, detectar desviaciones y emitir recomendaciones para el mejoramiento continuo de la entidad.

Así mismo, en coordinación con las oficinas asesoras de planeación, los responsables de hacer seguimiento y evaluación a la implementación del MIPG en las entidades, deberán revisar y actualizar los indicadores y los mecanismos de monitoreo, con el fin de validar su pertinencia para establecer el grado de avance y el logro de los objetivos y resultados del MIPG.

Adicional a los insumos descritos para realizar seguimiento y evaluación al avance en la implementación del MIPG, se deben tener en cuenta los resultados de los informes pormenorizados (Artículo 9°, Ley 1474 de 2011), donde se comunica el estado del control interno en la entidad, la continuidad a los avances que se vayan dando en la implementación del MIPG articulado con el MECI, el análisis del diseño y efectividad de la estructura de control y la ejecución de las líneas de defensa en cada uno de los componentes del MECI, con el fin de realizar un análisis integrado de la implementación del MIPG en la entidad.

3.5 FASE V – INCENTIVO "SOY EXITOSO Y ME PREMIO"

De acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 591 del 2018, se otorgarán estímulos y reconocimientos para las entidades y organismos distritales que demuestren avances significativos en la implementación del SIGD. En esta etapa se plantea como actividad central el Premio Distrital a la Gestión, un estímulo valioso para el mejoramiento, el aprendizaje y el reconocimiento de la gestión, de gran utilidad para el intercambio y difusión de las mejores prácticas.

Este premio se encuentra constituido por etapas: la primera es la identificación de los criterios de evaluación, seguida por un lanzamiento en donde se informará a las entidades los parámetros establecidos de evaluación, posteriormente se contará con un periodo para el desarrollo de las actividades establecidas, y por último se cerrará con una premiación que se llevará a cabo en un evento masivo.

4. MEDICIÓN DEL MIPG

El proceso de medición de MIPG tiene como objetivo principal valorar la gestión y el desempeño de las entidades públicas para evaluar su eficacia y eficiencia en el marco de la legalidad y la integridad, así como identificar la calidad con la que se desarrollan los procesos de gestión y la generación de resultados. Adicionalmente, se desarrolla así una cultura de la medición soportada en las evidencias con el fin de generar información suficiente, confiable y oportuna para la toma de decisiones. Este proceso se desarrolla a través de evidencias y de preguntas de percepción, consignados en los formularios respectivos.

El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrolló dos instrumentos para realizar la medición del desempeño institucional:

- Autodiagnóstico
- Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión - FURAG II

Con respecto a la primera herramienta, es importante mencionar que los resultados obtenidos pertenecen a la entidad y no requieren ser enviados a ninguna otra entidad u organismo de control. Su descripción se puede consultar en el aparte 3.1.3 del presente documento.

De acuerdo con lo establecido en el Decreto 2482 de 2012, el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión es una herramienta en línea para el monitoreo, la evaluación y el control de los resultados institucionales y

sectoriales, que tiene como finalidad medir el cumplimiento de las políticas de gestión y desempeño del MIPG, el cumplimiento del Modelo Estándar de Control Interno y la gestión y desempeño en su integralidad. Este instrumento se habilitará una vez al año de acuerdo con las fechas establecidas por el DAFP, y permitirá:

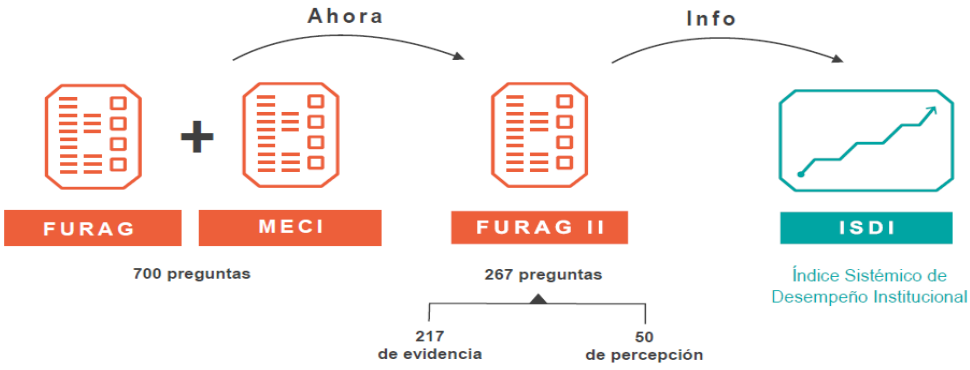
- Recoger información para fortalecer la toma de decisiones.
- Formular o ajustar políticas de gestión y desempeño.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos, avances y mejoras del modelo.
- Evaluar el MECI.

El FURAG II se fundamenta conceptualmente en la teoría del valor público y la gestión para resultados e incorpora tres aspectos metodológicos fundamentales:

- Una visión multidimensional de la gestión organizacional.
- Un marco integral que consta de siete dimensiones de evaluación con sus criterios y variables.
- Cálculo del Índice de Desempeño general y por dimensión a través del Modelo de Respuesta Graduada – MRG

Su evolución se presenta en la Figura 11:

Figura 11 Evolución FURAG



Fuente: Manual Operativo v1. DAFP

En el FURAG se reporta la información relacionada con la implementación y los resultados de las políticas de gestión y desempeño que hacen parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, y la información

relacionada con el estado de avance y efectividad del Sistema de Control Interno en la entidad. El reporte de los datos se debe hacer a través de los jefes de planeación, quienes reportarán los avances en la gestión del MIPG, y los jefes de control interno, o quienes hagan sus veces, que reportarán el estado de avance del MECI.

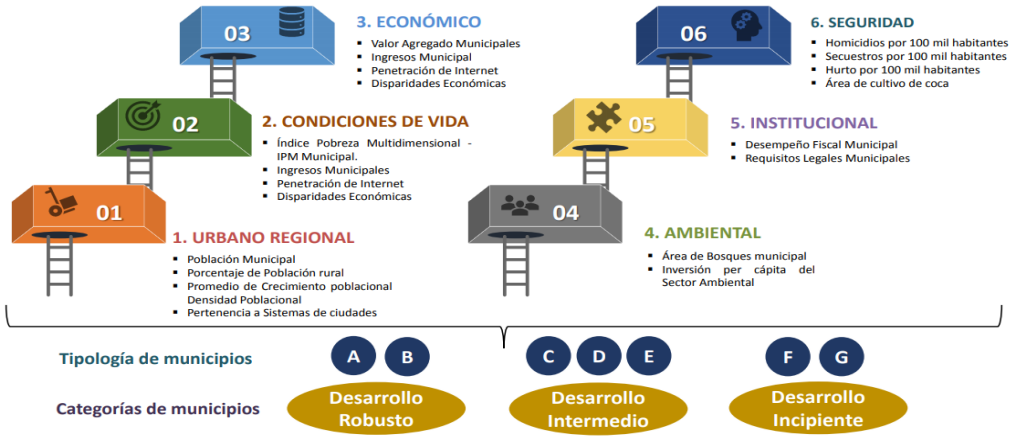
Los resultados de este reporte se dan a conocer en el informe de gestión y desempeño institucional, que se publica en el micrositio del modelo de la página del DAFP para cada una de las entidades, y servirá de insumo para definir las intervenciones o acciones de mejora para la implementación del MIPG.

Dicho informe de gestión y desempeño institucional pretende establecer un índice de desempeño general, que establece el grado de compromiso que tiene la entidad hacia la eficacia, eficiencia y calidad para responder a las necesidades de sus usuarios. De igual manera, establecer unos resultados de desempeño por dimensión y políticas, y a su vez entregar unos resultados por índices desagregados de desempeño, tales como: índice de talento humano, índice de integridad, índice de gobierno digital, índice de participación ciudadana, índice de racionalización de trámites, índice de servicio al ciudadano, índice de gestión documental, índice de transparencia, índice de gestión del conocimiento e índice de control interno.

Se debe tener en cuenta que no existe un ranking de entidades, ya que los resultados se arrojan por cada entidad con el objetivo de establecer retos de mejoramiento individual y para tener un referente de gestión dentro de un conjunto de entidades con características similares, con el fin de fortalecer los procesos de transferencia de información, réplica y mejoramiento. Dentro de la metodología de medición se adoptó la tipología de municipios establecida por el DNP en su documento "*Propuesta metodológica para el cierre de brechas territoriales DNP 2015*", que agrupa los municipios en 7 categorías, los departamentos en 5 categorías, las cuales a su vez se agruparon en 3 entornos de desarrollo.

De esa manera, las entidades quedaron clasificadas de acuerdo con la tipología del municipio o departamento al que pertenecen, y se adiciona un segundo agrupamiento de estas en relación con su objeto principal, como se muestra en la Figura 12.

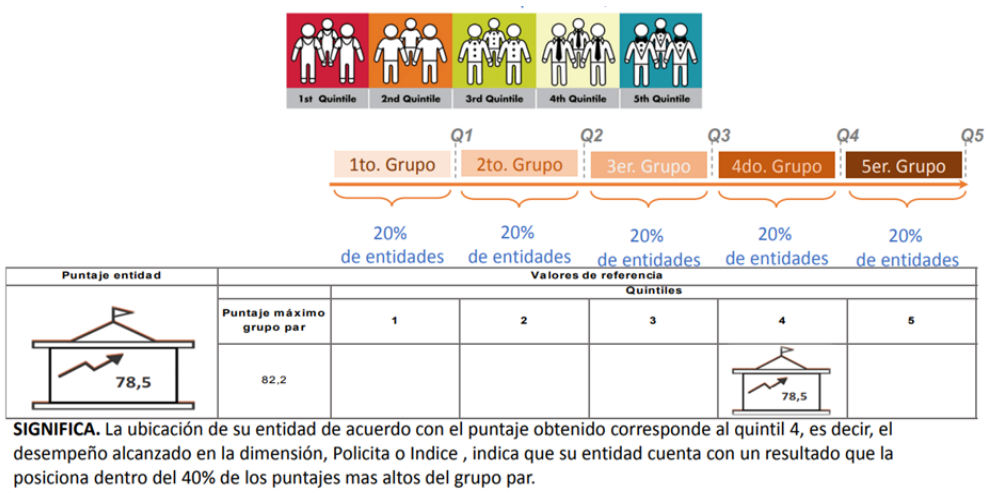
Figura 12 Agrupación entidades territoriales



Fuente: DAFP

Para el informe, los grupos que se conforman siguiendo la metodología anterior se llaman grupo par. Dentro de cada uno de ellos, los resultados se organizan y subagrupan en quintiles, para ordenar y agrupar en cinco partes iguales los puntajes obtenidos de un conjunto de entidades. Cada quintil representa el 20% del total de entidades. El quintil es una medida de ubicación, como se ilustra en la Figura 13.

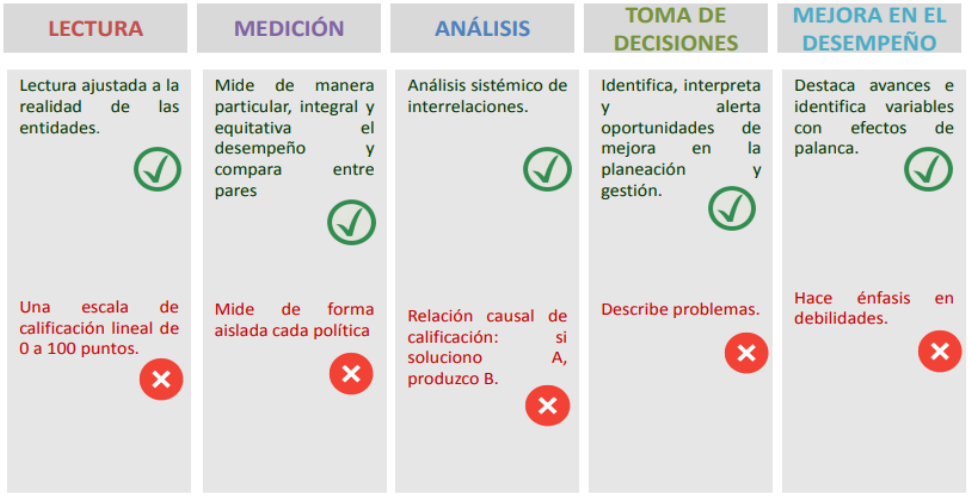
Figura 13 Organización quintiles



Fuente: DAFP

La lectura cuantitativa y cualitativa del informe de gestión y desempeño institucional se puede interpretar como lo ilustra la Figura 14.

Figura 14 Lectura informe gestión y desempeño institucional



Fuente: DAFP

Con los resultados obtenidos, las entidades pueden identificar el estado actual de su gestión frente a la implementación del MIPG, determinar desafíos para lograr un mejor desempeño institucional y con ello definir las acciones de mejoramiento de acuerdo a las prioridades y disponibilidad de recursos humanos, financieros, técnicos y de infraestructura de la entidad.

5. ACOMPAÑAMIENTO

El acompañamiento consiste en realizar asesoría técnica a las entidades distritales en materia de implementación del MIPG.

Para su desarrollo, se cuenta con tres esquemas de trabajo que se pueden desarrollar individualmente o en combinación, dependiendo del tema a desarrollar, como se describe a continuación:

- **Despliegue de socialización general de políticas y lineamientos a las entidades distritales:** este esquema responde a la necesidad de socializar políticas y lineamientos relacionados con las diferentes temáticas del MIPG, cuando se han emitido lineamientos nacionales y/o distritales cuya aplicación depende de la conjunción de esfuerzos tanto de los líderes de política a nivel distrital, como de los colaboradores de las entidades distritales, por lo que debe realizarse una sensibilización con la mayor cobertura posible. Pueden ser jornadas masivas de sensibilización, concienciación a líderes de

política y equipos técnicos, comités sectoriales, y comités institucionales de Gestión y Desempeño.

- **Asesoría técnica sobre temas específicos a un grupo de entidades:** este esquema responde a la necesidad evidenciada de profundizar en un tema específico, de conformidad con el análisis normativo, diagnósticos, dificultades identificadas y resultados de asesorías realizadas desde la dependencia. Pueden estar relacionadas con lineamientos tanto distritales como nacionales, o referirse a temáticas que no han sido trabajadas a través de este tipo de herramientas, pero que requieran de una intervención con base en la experiencia o en metodologías existentes a nivel internacional.

  Para el desarrollo de este esquema, es de vital importancia el análisis de información que permita establecer estructuradamente las temáticas, la forma de presentación de la misma de conformidad con las necesidades de las entidades, y el número de jornadas requeridas para cubrir la totalidad de entidades o, en su defecto, aquellas donde se haya evidenciado la dificultad (pueden ser talleres prácticos).

- **Asesoría específica por sector y entidad:** este esquema se desarrolla por iniciativa de las entidades distritales, y responde a sus necesidades particulares. En este sentido, cuando la asesoría se requiera de manera presencial, la misma entidad establece la temática, población objetivo (no mayor a 15 personas), oportunidad (fechas tentativas) y logística requerida, y solicita el acompañamiento, teniendo como base su realidad institucional, sus debilidades y sus fortalezas. De esta forma, se garantiza abordar las temáticas que realmente requiere, y que pueden ser diferentes a las demás entidades en un momento dado.

  Esta asesoría se puede solicitar de manera telefónica comunicándose con el asesor asignado a la entidad, de forma virtual presentando sus inquietudes en el correo mipgdistrito@alcaldiabogota.gov.co, y por medio escrito solicitando aclaración o concepto respecto de los aspectos de implementación del MIPG.

6. RECOMENDACIONES

Si bien el presente documento pretende dar orientaciones para la consolidación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en las entidades y organismos distritales, la dinámica organizacional plantea retos en su desarrollo. A continuación, se plantean de manera general algunas recomendaciones que pueden ayudar en la consolidación efectiva del modelo:

- **Formalizar:** cada una de las actividades y productos generados en el marco de la consolidación del MIPG debe ser formalizado entre los distintos niveles de la organización. Esta acción no finaliza simplemente con la expedición de un acto administrativo o la publicación en los medios formales establecidos por la entidad; también se debe explicar y asegurar su comprensión.
- **Vender lo mismo, pero venderlo de manera diferente:** en gran medida el éxito de la implementación de un programa o estrategia radica en la forma en que estos son transmitidos en la organización. Por ello es recomendable, emprender actividades que incorporen la lúdica a través de las cuales se introduzcan conceptos y prácticas. El propósito principal es cautivar y motivar.
- **Trabajar la resistencia al cambio:** es recomendable efectuar diagnósticos para determinar qué tan dispuesta se encuentra la organización al cambio. De los resultados allí obtenidos se podrá establecer qué tipo de acciones se deben desarrollar con el talento humano, en especial las relacionadas con motivación.
- **Mida la efectividad por sí misma:** cada una de las acciones desarrolladas en cumplimiento del MIPG debe generar impacto. En este sentido es necesario asegurarse de que estas se ejecuten con un propósito fundamental, que es la generación del valor de lo público. En otras palabras, no solo se deben realizar actividades por cumplir disposiciones normativas, sino generar resultados que satisfagan las necesidades de los usuarios.
- **Crear estímulos:** en la medida de lo posible, y de acuerdo con la disponibilidad de recursos, las entidades y organismos distritales podrían apalancar la consolidación del modelo a través del Programa Anual de Bienestar, por ejemplo, estableciendo campañas de buen trato, ahorro de papel o mejoramiento de procesos.
- **Reducir documentación:** en esencia, el modelo es una filosofía y una dinámica de trabajo. Por eso se debe tener en cuenta la reducción

del uso del papel, maximizando la utilización de los medios electrónicos con los que cuenta la entidad.

- **Tomar decisiones basados en información integral:** la operación del modelo requiere contar con herramientas que permitan la toma de decisiones. Para ello es fundamental la consolidación de un sistema de indicadores que manejen información integral, para lo cual se puede explorar la estructuración de modelos matemáticos que permitan la consolidación de indicadores compuestos.
- **Mejorar la comunicación:** es necesario adelantar acciones para establecer la calidad de la comunicación organizacional. Se recomienda efectuar un diagnóstico, y con base en los resultados, emprender acciones para su mejoramiento. Esto contribuirá al trabajo en equipo y a una adecuada coordinación y articulación entre las diferentes dependencias y miembros de la entidad u organismo distrital.

7. BIBLIOGRAFÍA

Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Marco General Sistema de Gestión V2. Bogotá. http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+2+-+Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7

Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Manual Operativo Sistema de Gestión - Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG - Versión 2. Bogotá. http://www.funcionpublica.gov.co/webdav/global/document_library/Publicaciones/Manual%20Operativo%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20-%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n%20y%20Gesti%C3%B3n%20MIPG%20-%20Versi%C3%B3n%202%20-%20Agosto%202018

Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para el uso de la Herramienta de Autodiagnóstico de las Dimensiones Operativas (2017). Bogotá. http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg/pdf/guia_autodiagnostico.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública. Metodología de Medición del Desempeño de Entidades Públicas V1 (2018). Bogotá. http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28737817/Metodologi%C2%B4a+de+Medicio%C2%B4n+del+Desempen~o+de+Entidades+Pu%C2%B4blicas.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública. Glosario Sistema de Gestión V3 (2018). Bogotá. http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Glosario+MIPG+Versi%C3%B3n+2.pdf/1a29696a-4029-5aef-b2db-ad1c8d1d64f8