GUÍA DE AJUSTE DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DISTRITAL

TOMO II

Operación de las Dimensiones Operativas del MIPG

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 consultarlo 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 público y la satisfacción de los distintos grupos de valor.

RAÚL J. BUITRAGO ARIAS

Secretario General

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 8

I. OPERACIÓN – RUTA DE LA GESTIÓN 9

1. Dimensión de Talento Humano 9

1.1 Política de Gestión Estratégica del Talento Humano 10

1.2 Política de Integridad 33

2. Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación 44

2.1 Política de Planeación Institucional 45

2.2 Política Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público 66

3. Dimensión Gestión con Valores para Resultados 79

3.1 Política Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 80

3.2 Política Gobierno Digital 89

3.3 Política Seguridad Digital 105

3.4 Política Defensa Jurídica 114

3.5 Política Mejora Normativa 120

3.6 Política de Servicio al Ciudadano 124

3.7 Política de Racionalización de Trámites 139

3.8 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública 149

3.9 Componente "Gestión ambiental para el buen uso de los recursos públicos" 162

4. Dimensión Evaluación de Resultados 170

4.1 Política Seguimiento y Evaluación del desempeño institucional 170

5. Dimensión de Información y Comunicación 187

5.1 Política Gestión Documental 188

5.2 Política Transparencia y Acceso a la Información Pública 198

6. Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación 212

6.1 Política Gestión del Conocimiento y la Innovación 213

7. Dimensión Control Interno 231

7.1 Política de Control Interno 232

8. Otras políticas 248

9.1 Articulación Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) con el Sistema Único de Acreditación (SUA) 248
Referencias bibliográficas 253

Índice de Figuras

Figura 1 Dimensión de Talento Humano 9
Figura 2 Estructura de la Gestión Estratégica del talento Humano 16
Figura 3 Rutas de creación de valor 19
Figura 4 Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación 44
Figura 5 Estructura Plan de Desarrollo Territorial 48
Figura 6 Niveles del Plan de Desarrollo Distrital 49
Figura 7 Fases del Proceso de Planificación Estratégica 55
Figura 8 Metodología para la administración del riesgo 60
Figura 9 Relación entre el objetivo y el indicador 63
Figura 10 Elementos Política 70
Figura 11 Sistema Presupuestal Distrital 71
Figura 12 Presupuesto general del distrito 72
Figura 13 Dimensión Gestión con Valores para Resultados 79
Figura 14 Estructura Gobierno Digital 93
Figura 15 Modelo de Gestión Pública Eficiente de Servicio al ciudadano 126
Figura 16 Articulación Política pública Distrital de Servicio al Ciudadano 136
Figura 17 Dimensión Evaluación de resultados 170
Figura 18 Estructura de la política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional 173
Figura 19 Esquema de planeación y el seguimiento institucional 174
Figura 20 Funcionamiento del sistema de medición 181
Figura 21 Dimensión de información y comunicación 187
Figura 22 Dimensión del Conocimiento y la innovación 212
Figura 23 Ejes de la gestión del conocimiento y la innovación 217
Figura 24 Generación y producción del conocimiento 218
Figura 25 Herramientas para uso y apropiación 219
Figura 26 Analítica Institucional 219
Figura 27 Cultura de compartir y difundir 220
Figura 28 Mapa ruta implementación estrategia gestión del conocimiento 221
Figura 29 Ruta de implementación estrategia gestión del conocimiento 222
Figura 30 Esquema de construcción mapa del conocimiento 223
Figura 31 Primer Eje: Generación y producción del conocimiento 224

Figura 32 Segundo Eje: Herramientas para uso y apropiación 225
Figura 33 Cuarto eje: Cultura de compartir y difundir 227
Figura 34 Tercer eje: Analítica institucional 229
Figura 35 Dimensión Control interno 231
Figura 36 Institucionalidad Sistema de Control Interno 234
Figura 37 Principios MECI 235
Figura 38 Componentes MECI 235
Figura 39 Roles OCI Decreto 648 de 2017 244

Índice de Tablas

Tabla 1Componentes de la Gestión Estratégica del Talento Humano 17
Tabla 2 Ciclos de vida laboral del servidor público 18
Tabla 3 Armonización Variables de la PGETH del MIPG en Entidades y Organismos Distritales: Gestión de Información (1 de 4) 21
Tabla 4 Armonización Variables de la PGETH del MIPG en Entidades y Organismos Distritales: Diagnosticar la GETH (2 de 4) 23
Tabla 5 Armonización Variables de la PGETH del MIPG en Entidades y Organismos Distritales: Diseñar Acciones para la GETH (3 de 4) 24
Tabla 6 Armonización Variables de la PGETH del MIPG en Entidades y Organismos Distritales: Implementar Acciones para la GETH (4 de 4) 26
Tabla 7 Contenidos del PDD 49
Tabla 8 Acciones para planear la política 53
Tabla 9 Componente Política Gobierno Digital 93
Tabla 10 Herramientas Gobierno Digital a Nivel Nacional 98
Tabla 11 Herramientas Gobierno Digital a Nivel Distrital 103
Tabla 12 Herramientas Servicio a la Ciudadanía –Nación 136
Tabla 13 Herramientas Servicio al Ciudadano - Distritales 138
Tabla 14 Pasos para la implementación de la Política de Racionalización de Trámites 143
Tabla 15 Herramientas de Participación Ciudadana 161
Tabla 16 Herramientas de Implementación Componente 167
Tabla 17 Herramientas de Implementación Política 184
Tabla 18 Herramientas de Implementación Política Gestión Documental 195
Tabla 19 Herramientas de Implementación Política Transparencia y Acceso a la Información 208
Tabla 20 herramientas de Implementación de la Política de Gestión del Conocimiento 229
Tabla 21 Líneas de defensa 237

Tabla 22 Valoraciones control interno contable 239
Tabla 23 Roles OCI 241
Tabla 24 Actividades OCI 242
Tabla 25 Herramientas de implementación de la política de Control Interno 246

INTRODUCCIÓN

El presente documento hace parte de la colección de guías por dimensiones para el despliegue de las políticas que las componen, como un recurso útil de consulta para orientar a las entidades distritales en la implementación de las mismas, proporcionando lineamientos generales para entender su propósito, estructura, planeación, ejecución y medición, que permitan una mejor comprensión de su operación.

Esta guía desarrolla integralmente la fase III "Implementación – *Actúo lo que pienso*", orientada a la ejecución de planes de acción, lineamientos, metodologías, herramientas o instrumentos de las políticas de gestión y desempeño. Para comprender la ejecución de las mismas se incorporaron los requisitos generales establecidos en el Manual Operativo del MIPG y las directrices que en el marco de aplicación de cada política han establecido las entidades líderes distritales.

Como se mencionó en el tomo I, la operación del MIPG es 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 impartido para la implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional, son los que se desarrollan en este tomo.

I. OPERACIÓN – RUTA DE LA GESTIÓN
FASE III – IMPLEMENTACIÓN "ACTÚO LO QUE PIENSO"

Esta fase está orientada a la ejecución de planes de acción, lineamientos, metodologías, herramientas o instrumentos de las políticas de gestión y desempeño, el despliegue de las mismas en el presente documento se aborda de acuerdo con la estructura articulada del MIPG[1], mediante la descripción de su propósito, ámbito de aplicación, estructura, planeación, ejecución, medición, seguimiento y referencias de consulta, que permitirán una mayor compresión sobre el desarrollo de cada política, de tal forma que los resultados del proceso de implementación generen valor público[2] y un alto desempeño institucional.

1. Dimensión de Talento Humano

Comprende el fortalecimiento de las prácticas para generar una mejor gestión de los servidores públicos a lo largo de su ciclo de vida al interior de la entidad (ingreso, desarrollo y retiro). De igual manera, propende porque todos los servidores actúen con base en los principios y valores establecidos en el código de integridad. La dimensión está conformada por dos políticas: Gestión estratégica de talento humano y política de integridad.

Figura 1 Dimensión de Talento Humano



Fuente: Manual Operativo MIPG, V2. DAFP. 2018

[1] Estructura dimensiones MIPG: 1ª dimensión: Talento Humano; 2ª dimensión: Direccionamiento estratégico y planeación; 3ª dimensión: Gestión con valores para resultados; 4ª dimensión: Evaluación de resultados; 5ª dimensión: Información y comunicación (transversal); 6ª dimensión: Gestión del conocimiento y la innovación (transversal); 7ª dimensión: Control interno.

[2] El concepto de valor público se encuentra referido al resultado generado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de formulación de políticas públicas que buscan solucionar o satisfacer las necesidades propias de la población.

1.1 Política de Gestión Estratégica del Talento Humano



1.1.1 Contexto de la política

¿Qué es? La política de Gestión Estratégica del Talento Humano se desarrolla en el marco general de la política de Empleo Público y se fundamenta en siete pilares tales como: a) *Mérito*: como criterio esencial para la vinculación y la permanencia en el servicio público; *b) Competencias*: como el eje a través del cual se articulan todos los procesos de talento humano; *c) Desarrollo y Crecimiento*: como elementos básicos para lograr que los servidores públicos aporten lo mejor de sí en su trabajo y se sientan partícipes y comprometidos con la entidad; d) *Productividad:* como la orientación permanente hacia el resultado; *e) Gestión del Cambio*: como la disposición para adaptarse a situaciones nuevas y a entornos cambiantes, así como las estrategias implementadas para facilitar la adaptación constante de entidades y servidores; *f) Integridad*: como los valores con los que deben contar todos los servidores públicos; g) *Diálogo y la Concertación*: como condición fundamental para buscar mecanismos y espacios de interacción entre todos los servidores públicos con el propósito de lograr acuerdos en beneficio de los actores involucrados como garantía para obtener resultados óptimos.

¿Para qué sirve? El desarrollo de esta política permite lograr estos cuatro objetivos básicos: 1) Servidores públicos con un mayor nivel de bienestar, desarrollo y compromiso; 2) Mayor productividad del estado; 3) Incremento en los niveles de confianza del ciudadano en el Estado y, por consiguiente; 4) Incremento en los índices de satisfacción de los grupos de interés con los servicios prestados por el Estado.

¿Con que otras políticas de gestión y desempeño se articula? Esta política se relaciona con todas las demás políticas de gestión y desempeño, ya que este modelo concibe al talento humano como el corazón del MIPG, como el activo más importante con el que cuentan las entidades y, por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita el logro de sus objetivos y resultados.

¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Las bases normativas sobre las cuales se construyó y determinó la naturaleza, alcance, criterios, lineamientos, metodologías e instrumentos y la forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta política, tanto a nivel nacional como distrital son los siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Constitución Política de Colombia **Decreto ley 2400 de 1968** Regula la administración del personal civil que presta sus servicios en los empleos de la Rama Ejecutiva del Poder Público. **Ley 4 de 1992** Mediante la cual se señalan las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública y para la fijación de las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales y se dictan otras disposiciones, de conformidad con lo establecido en el artículo 150, numeral 19, literales e) y f) de la Constitución Política. **Decreto ley 1421 de 1993** Por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital. **Ley 190 de 1995** Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa. **Ley 489 de 1998** Esta Ley regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública. **Decreto ley 1567 de 1998** Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. **Ley 581 de 2000** Por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución Nacional y se dictan otras disposiciones. **Decreto Nacional 1919 de 2002** Por el cual se fija el Régimen de prestaciones sociales para los empleados públicos y se regula el régimen mínimo prestacional de los trabajadores oficiales del nivel territorial. **Ley 734 de 2002** Código Disciplinario Único

Ley 909 de 2004
Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones.

Decreto ley 760 de 2005
Procedimiento que debe surtirse ante y por la CNSC para el cumplimiento de sus funciones.

Decreto ley 785 de 2005
Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales.

Ley 1221 de 2008
Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.

Decreto Ley 019 de 2012
Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.

Ley 1562 de 2012
Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.

Ley 1651 de 2013
Por medio de la cual se modifican los artículos 13, 20, 21,22,30 y 38 de la ley 115 de 1994 y se dictan otras disposiciones-ley de bilingüismo.

Ley 1712 de 2014
Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.

Decreto Nacional 160 de 2014
Por el cual se reglamenta la Ley 411 de 1997 aprobatoria del Convenio 151 de la OIT, en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos.

Ley 1780 de 2016
Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.

Decreto Nacional 648 de 2017
Por medio del cual se adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública.

Decreto Nacional 2011 de 2017
Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público.

Decreto Ley 894 de 2017
Por el cual se dictan normas en materia de empleo con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera.

Decreto Nacional 051 de 2018
Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, y se deroga el Decreto 1737 de 2009.

Decreto Nacional 815 de 2018
Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.

Decreto Nacional 2158 de 2018
Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el Premio Nacional de Alta Gerencia y los estímulos e incentivos a la innovación pública.

Resolución DAFP 0667 de 2018
Por medio de la cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas.

Acuerdo de la CNSC No. 6176 de 2018
Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

NORMAS DISTRITALES

Decreto Distrital 101 de 2004
Por el cual se establecen unas asignaciones en materia de personal a los organismos del sector central de la Administración Distrital.

Acuerdo Distrital 199 de 2005
Por el cual se ajusta la Escala Salarial de los Empleos Públicos del Sector Central de la Administración Distrital para dar cumplimiento al Decreto Ley No. 785 de 2005 y se dictan otras disposiciones.

Acuerdo Distrital 257 de 2006

Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones.

Acuerdo Distrital 480 de 2011
Por medio del cual se establecen políticas para la adopción de las salas amigas de la familia lactante en el ámbito laboral en las entidades distritales y se dictan otras disposiciones.

Decreto Distrital 367 de 2014
Por el cual se actualiza el Manual General de Requisitos para los empleos públicos correspondientes a los Organismos pertenecientes al Sector Central de la Administración Distrital de Bogotá, D.C. y se dictan otras disposiciones.

Decreto Distrital 044 de 2015
Por medio del cual se adopta el Protocolo para la prevención del acoso laboral y sexual laboral, procedimientos de denuncia y protección a sus víctimas en el Distrito Capital.

Acuerdo Distrital 645 de 2016
Por el cual se adopta el plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá, D. C., 2016 - 2020 "BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS".

Decreto Distrital 580 de 2017
Por el cual se modifica la estructura interna del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, se determinan las funciones de las dependencias y se dictan otras disposiciones.

Circular DASCD 005 de 2017
Evaluación de la gestión de empleados provisionales.

Circular DASCD 009 de 2017
Sistema de evaluación de la gestión - Mecanismos de adopción.

Circular DASCD 016 de 2017
Modelo y Lineamientos para la ejecución de los Planes de Bienestar en las Entidades Distritales

Decreto Distrital 842 de 2018
Por medio del cual se establece el horario de trabajo de los/las servidores/as públicos/as del sector central de la Administración Distrital y se dictan lineamientos sobre la flexibilización del horario para servidores/as en circunstancias especiales y se dictan otras disposiciones.

Acuerdo Distrital 728 de 2018

Por el cual se expide el presupuesto anual de rentas e ingresos y de gastos e inversiones de Bogotá, Distrito Capital, para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019 y se dictan otras disposiciones.

Decreto Distrital 826 de 2018
Por el cual se liquida el Presupuesto Anual de Rentas e Ingresos y de Gastos e Inversiones de Bogotá, Distrito Capital, para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019 y se dictan otras disposiciones, en cumplimiento del Acuerdo 728 del 26 de diciembre de 2018, expedido por el Concejo de Bogotá.

Circular DASCD 019 de 2018
Plan Institucional de Capacitación - "PIC en Línea" - Entrega del Aplicativo y Lineamientos para su Implementación.

Circular DASCD 027 de 2018
Lineamientos para el proceso de desvinculación del servicio público en el Distrito Capital y Plan de Acogida.

Circular DASCD 041 de 2018
Lineamientos para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación 2019. II. Oferta de Capacitación DASCD - Vigencia 2019.

Circular Conjunta Secretarías General - Jurídica y DASCD 042 de 2018. Orientaciones sobre la estabilidad laboral reforzada de los servidores que ocupan cargos de carrera administrativa en provisionalidad, que se encuentren en condición de: embarazo; discapacidad o enfermedad catastrófica; madre o padre cabeza de familia; y pre pensionado o amparado con fuero sindical; frente a la obligación de hacer nombramientos de las listas de elegibles como resultado de los concursos de méritos.

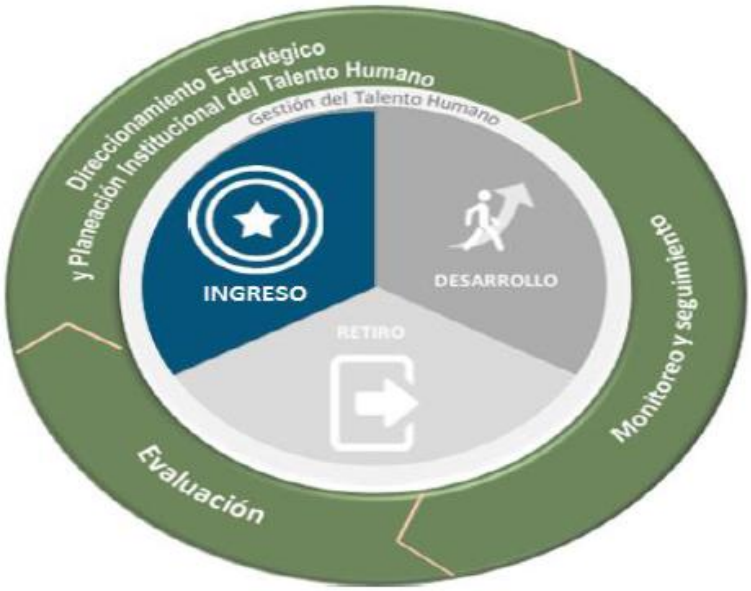
Circular Conjunta Secretaría Distrital de Hacienda-DASCD 001 de 2019. Lineamientos para el incremento salarial de los empleados públicos - vigencia 2019, por parte de las Juntas Directivas o Consejos Directivos de entidades descentralizadas del orden Distrital.

Circular DASCD 003 de 2019. Plan de Bienestar Distrital 2019.
Circular Conjunta Secretaría General - DASCD 001 de 2019. Lineamientos para el acceso al Servicio de Evaluación de Competencias de los empleos de naturaleza gerencial de las entidades distritales -SEVCOM -DASCD.

¿Cuál es la estructura o elementos de la política? Para la implementación de la política se han definido una serie de elementos que ofrecen disposiciones generales y específicas, las cuales deben ser implementadas por las entidades, con el fin de lograr los objetivos propuestos:

Para cumplir con estos objetivos del empleo público, se plantea una estructura teniendo como base cuatro componentes de acuerdo al ciclo del servidor público: Direccionamiento estratégico y planeación institucional, ingreso, desarrollo y retiro, los cuales están conformados por varias categorías.

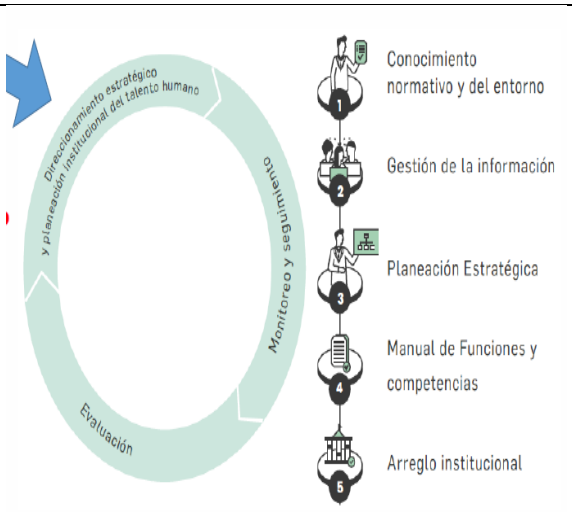
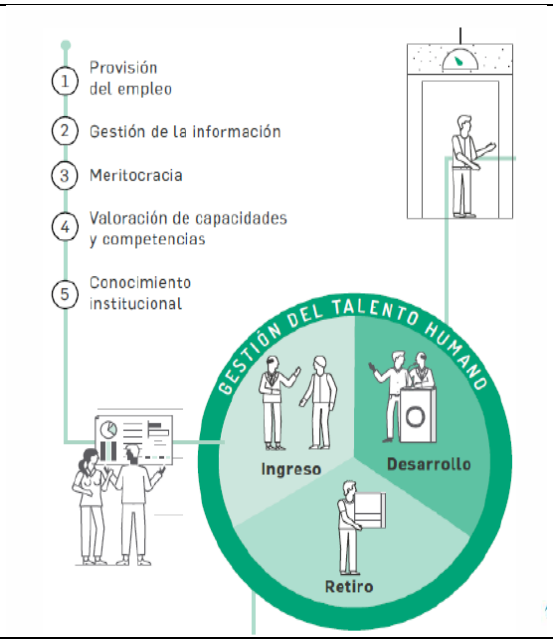
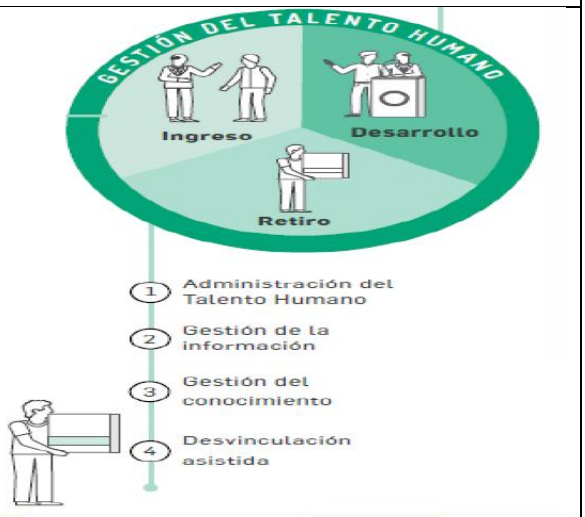
Figura 2 Estructura de la Gestión Estratégica del talento Humano



Fuente: DAFP, 2017

La Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH, se entiende como el conjunto de buenas prácticas y acciones que contribuyen al cumplimiento de metas institucionales a través del desarrollo del talento humano, liderado por el nivel estratégico de la entidad y articulado con la planeación institucional, lo cual implica la coherencia estratégica de las funciones relacionadas con talento humano y la alineación con los objetivos misionales.

Tabla 1Componentes de la Gestión Estratégica del Talento Humano

Componente de Direccionamiento Estratégico y Planeación Institucional del Talento Humano	Componente ingreso
	
Componente desarrollo	**Componente retiro**
	

Fuente: Presentación DAFP – Dimensión Talento Humano

Teniendo en cuenta lo anterior se presenta el marco general de la Gestión Integral del Talento Humano desde el Ciclo de Vida Laboral, cuyos elementos mínimos a desarrollar en cada uno de los componentes pueden resumirse en la siguiente tabla:

Tabla 2 Ciclos de vida laboral del servidor público

CICLO DE VIDA LABORAL DEL SERVIDOR PÚBLICO	PERSPECTIVAS INTEGRADAS DE INTERVENCIÓN			
	CAPACITACIÓN	BIENESTAR	GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
Ingreso (*)	Inducción al servicio y entrenamiento en el puesto de trabajo (con apoyo del equipo de trabajo o dependencia a la que llega el servidor, plan padrino). Participación en el programa de Inducción Virtual a través de la Plataforma PAO.	Plan o programa de acogida para nuevos servidores, (incluyendo adaptación al equipo de trabajo y del equipo de trabajo con los nuevos servidores).	Acuerdos de Gestión (aplicables a los gerentes públicos). Evaluación del Desempeño para los empleados que ingresan en período de prueba o ascenso. Evaluación de la Gestión para servidores provisionales o en empleos temporales.	Afiliación al Sistema de Seguridad Social. Realización de exámenes médicos de ingreso. Cobertura del Sistema de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, incluido el Sistema General de Riesgos Laborales.
Desarrollo (*)	Participación de la elaboración del Plan Institucional de Capacitación PIC y de los programas o actividades que hacen parte integral del mismo, de acuerdo a la pertinencia del tema y al tipo de vinculación del servidor. Implementación PIC en Línea. Reinducción al servicio público. Identificación del nivel de incorporación de competencias y su desarrollo.	Planes de bienestar para todos los servidores y sus familias. Intervención en las áreas de: Protección y servicios sociales y Calidad de vida laboral. Planes de estímulos e incentivos para los servidores de acuerdo a la normatividad vigente. Medición periódica del clima laboral, diseño e implementación de estrategias de intervención. Caracterización e intervención en las causales e impactos de la movilidad laboral, rotación de personal (traslados, reubicaciones), tanto por necesidades del servicio como por solicitud de los servidores. Identificación, formulación y desarrollo de componentes de salario emocional.	Acuerdos de Gestión (aplicables a los gerentes públicos). Evaluación del Desempeño para los empleados que con derechos de carrera. Evaluación de la Gestión para servidores provisionales o en empleos temporales.	Garantía de permanencia al Sistema de Seguridad Social. Cobertura del Sistema de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, incluido el Sistema General de Riesgos Laborales. Realización de exámenes médicos periódicos. Caracterización e intervención del ausentismo laboral.
Retiro (*)	Gestión del conocimiento y transferencia de información al equipo de trabajo.	Desvinculación asistida para todos los servidores, (incluyendo entre otros, programas o actividades de cambio de vida, manejo financiero, empleabilidad, emprendimiento, gestión y desarrollo de competencias, información y servicios ofertados por cajas de compensación, Sena y entidades afines). Caracterización de las causales de retiro voluntario de los servidores (renuncias). Preparación para el retiro (prepensionados). Generación de estrategias de intervención institucional en el personal que permanece en el servicio, luego de procesos masivos de retiro (impactos en el clima laboral).	Acuerdos de Gestión (aplicables al retiro de los gerentes públicos). Evaluación del Desempeño para los empleados en período de prueba que no superan el mismo. Evaluación del Desempeño para los empleados que con derechos de carrera y ejerciendo el empleo en titularidad, no superan la calificación definitiva. Evaluación de la Gestión para servidores provisionales o en empleos temporales, previo a su retiro, no como causal directa de ésta.	Garantía de permanencia al Sistema de Seguridad Social hasta el momento del retiro y por el tiempo de cobertura del mismo. Cobertura del Sistema de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, incluido el Sistema General de Riesgos Laborales previo al retiro. Realización de exámenes médicos de egreso.

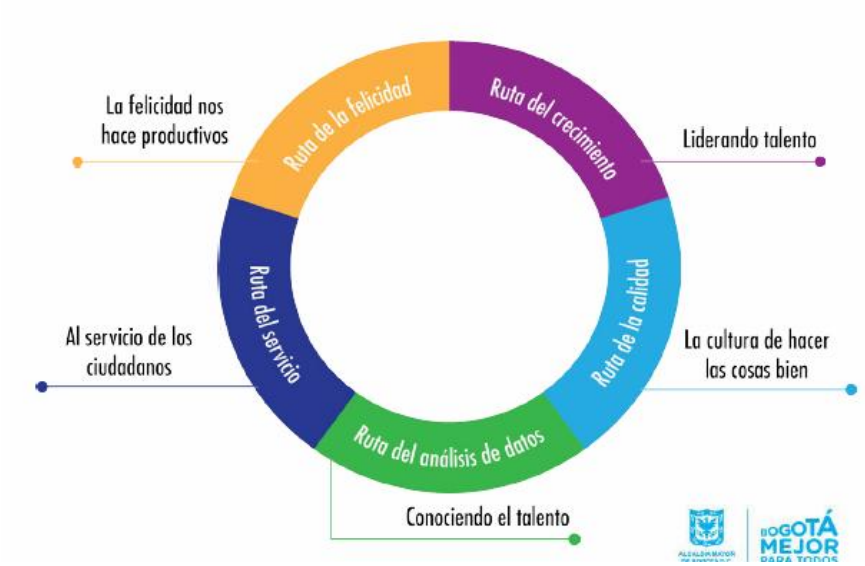
(*) Acciones transversales en las diferentes líneas de trabajo de la gestión integral del Talento Humano:

- **Diseño, preparación y desarrollo de estrategias inclusivas de personal.**
- **Implementación de teletrabajo.**

Fuente: Presentación DAFP – Dimensión Talento Humano

Dentro del proceso de cierre de brechas la GETH se puede realizar intervención desde una perspectiva orientada directamente a la creación de valor público, con base en algunas agrupaciones de factores que impactan directamente en la efectividad de la gestión a través de las "Rutas de creación de valor", estas trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces para la GETH.

Figura 3 Rutas de creación de valor



Fuente: Presentación DASC

¿Cuál es su ámbito de aplicación? El ámbito de aplicación para esta política, son las "*entidades que conforman la Administración Pública en los términos del artículo 39 de la Ley 489 de 1998 y los particulares que cumplen funciones administrativas. En las Ramas Legislativa y Judicial, en los órganos de control, en los autónomos e independientes y demás organismos del Estado, se realizará bajo un esquema de coordinación y colaboración armónica en aplicación de los principios señalados en los artículos 113 y 209 de la Constitución Política (Art. 2.2.9.1.1.2. - Decreto 1078 de 2015)*". [3]

¿Quiénes la ejecutan? Esta política es desarrollada por los siguientes responsables:

Conforme a la base normativa de la política de gestión estratégica del talento humano el director, jefe de oficina y/o coordinador de talento humano, o quien haga sus veces en la entidad, será el responsable de la implementación de la

Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH-FUNCION PUBLICA)

política al interior de la entidad distrital¸ este será miembro permanente del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, las demás áreas de la respectiva entidad serán corresponsables de la implementación de la Política en los temas de su competencia.

Estos responsables tienen como rol, diseñar, impulsar, apoyar, poner en marcha estrategias para la implementación y mejoramiento continuo de la política, así como realizar auto evaluaciones y hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones propuestas para el logro de los objetivos propuestos en la materia.

Ahora bien, las entidades y organismos distritales podrán complementar las actividades planteadas inicialmente, con base en los lineamientos proferidos por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital –DASCD- en su condición de líder de la Política de Gestión Estratégica de Talento Humano en el Distrito Capital.

1.1.2 ¿Cómo se planea la política?

Para la planeación de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano del MIPG, el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP- plantea que es necesario alinear las prácticas de talento humano con los objetivos y el propósito fundamental de la entidad; para lograrlo se requiere vincular desde el proceso de planeación institucional al talento humano, de manera que las áreas de personal puedan ejercer un rol estratégico en el desempeño de la organización. Para ello, las entidades deben desarrollar las siguientes 3 etapas para hacer una efectiva Gestión Estratégica del talento Humano:

1. Disponer de información (Gestión de información)
2. Diagnosticar la Gestión Estratégica del talento Humano
3. Elaborar Plan de Acción (Diseñar Acciones para la GETH)

Etapas que según la Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano del DAFP (2017), se describen a continuación y que implican el desarrollo de las siguientes actividades:

Etapa 1. Gestión de Información. Es fundamental disponer de la mayor información posible sobre la entidad y su talento humano, como la siguiente:

- Marco normativo, objetivo, misión, entorno, metas estratégicas, proyectos, entre otros. Esta información se obtiene en desarrollo de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.

- Caracterización de los servidores: antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, entre otros.
- Caracterización de los empleos: planta de personal, perfiles de los empleos, funciones, naturaleza de los empleos, vacantes, entre otros.
- Cualquier información adicional que conduzca a la caracterización precisa de las necesidades, intereses, y expectativas de los servidores y que permita identificar posibles requerimientos de capacitación, de bienestar, de seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

Adicionalmente, las entidades y organismos públicos deben controlar las siguientes variables:

Tabla 3 Armonización Variables de la PGETH del MIPG en Entidades y Organismos Distritales: Gestión de Información (1 de 4)

Actividades de Gestión /Variables _ Requisitos PGETH_ MIPG	Productos / Factor de Cumplimiento en el Distrito Capital
Registro automatizado de información institucional relacionada con la gestión del talento humano (acto administrativo de creación de la entidad, estructura organizacional, planta de personal, manual de funciones y competencias laborales)	Actualización Permanente Plataforma De Aprendizaje Organizacional -PAO- del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital –DASCD-.
Conocer y considerar toda la normatividad y los lineamientos macro aplicables al proceso de Talento Humano.	Elaboración y Actualización permanente del Normograma o Matriz de Cumplimiento Legal: Proceso de Gestión del Talento Humano. Consulta Permanente de los siguientes aplicativos webs: • Plataforma De Aprendizaje Organizacional -PAO- • Espacio Virtual de Aprendizaje • Bogotá Legal • SIMO
Contar con un mecanismo de información que permita en tiempo real caracterizar el talento humano vinculado a la entidad u organismo distrital.	Actualización Permanente del Sistema Distrital de Información del Empleo y la Administración Pública –SIDEAP- administrado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. Definición procedimiento o protocolo para el reporte, actualización y gestión de la información institucional en el SIDEAP.

Actividades de Gestión /Variables _ Requisitos PGETH_ MIPG	Productos / Factor de Cumplimiento en el Distrito Capital
	Registro y actualización del formato de hoja de vida y la declaración de bienes y rentas de servidores públicos y/o contratistas. Registro y actualización de situaciones administrativas en el SIDEAP.
Llevar registros de todos los participantes y las actividades de bienestar y capacitación realizadas.	Establecer cronogramas institucionales para el desarrollo de actividades de bienestar y capacitación, que se armonicen con el Cronograma Distrital establecido por el DASCD. Implementar registros de asistencia sobre participantes a las actividades de bienestar y capacitación realizadas por la entidad; para tal fin, podrán hacerse uso de herramientas tales como el SIDEP, con el que cuenta el DASCD.
Contar con cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro.	Adoptar y actualizar permanentemente la base de datos sobre el retiro de personal de la entidad.

Fuente: Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital –DASCD-. Documento de Trabajo: Lineamiento para la Implementación de la Política de Gestión Integral de Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG en entidades y organismos del Distrito Capital. Bogotá, D.C. febrero, 2019.

Etapa 2. Diagnosticar la GETH. Permite a la organización contar con un análisis pormenorizado sobre las fortalezas y las debilidades del talento humano vinculado, definir escenarios de intervención y establecer un plan de acción de mediano plazo que responde a las necesidades del entorno y las demandas de los clientes internos y externos sobre el objeto misional de la organización.

En virtud de lo anterior, esta fase involucra dos actividades específicas: 1) Aplicación y seguimiento de la Matriz de GETH del Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP- y 2) Elaboración Diagnóstico sobre el Talento Humano vinculado con la entidad.

Tabla 4 Armonización Variables de la PGETH del MIPG en Entidades y Organismos Distritales: Diagnosticar la GETH (2 de 4)

Actividades de Gestión /Variables _ Requisitos PGETH_ MIPG	Productos / Factor de Cumplimiento en el Distrito Capital
Aplicación y seguimiento de la Matriz de GETH del Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP-.	La Matriz de GETH del DAFP incorporada en el instrumento de autodiagnóstico de MIPG, contiene un inventario de los requisitos que el área responsable debe cumplir para ajustarse a los lineamientos de la política y con base en las variables allí contenidas, poder definir fortalezas y aspectos a mejorar en la GETH, identificando puntos críticos sobre los cuales se definen acciones concretas para garantizar el cumplimiento de los mismos.
Elaboración Diagnóstico sobre el Talento Humano vinculado con la entidad.	Las entidades y organismos distritales elaborarán un diagnóstico sobre el talento humano que presta los servicios a la entidad, considerando como mínimo, los siguientes aspectos: • Acopiar información cuantitativa y cualitativa sobre el personal que presta sus servicios a la entidad, definiendo variables claves sobre su talento humano (tipos de vinculación, antigüedad, nivel académico, género, composición etérea, nivel educativo, experiencia laboral, entre otros). • Definir el nivel de correspondencia entre la estrategia o proyección institucional y el estado del talento humano existente en la entidad. • El diagnóstico debe ser ilustrativo y selectivo frente a los puntos críticos que se desean abordar (cualificación, tamaño planta de personal, calidad de vida laboral, ambientes laborales inclusivos, productividad, gestión del cambio, clima laboral, entre otros). • El documento de diagnóstico se socializará al interior de la entidad con la Alta Dirección y los grupos de valor y, se complementará en los aspectos que se requieran.

Actividades de Gestión /Variables _ Requisitos PGETH_ MIPG	Productos / Factor de Cumplimiento en el Distrito Capital
	Para la elaboración de este diagnóstico, las entidades deben considerar las necesidades y priorizaciones realizadas en el marco de los planes institucionales de capacitación, bienestar, clima laboral, incentivos, vacantes, seguridad y salud en el trabajo, previsión de recursos humanos y los resultados obtenidos en su ejecución.

Fuente: Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital –DASCD-. Documento de Trabajo: Lineamiento para la Implementación de la Política de Gestión Integral de Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG en entidades y organismos del Distrito Capital. Bogotá, D.C. febrero, 2019.

Etapa 3. Diseñar Acciones para la GETH. Una vez identificado el nivel de madurez en el que se ubica la entidad en relación con su gestión del talento humano, se estructura el plan de acción que le permita avanzar hacia el máximo nivel de desarrollo según los estándares propuestos, cumpliendo un rol estratégico y contribuyendo a la consecución de resultados, considerando para ello, los resultados de los diagnósticos previamente realizados en la Etapa 2.

Tabla 5 Armonización Variables de la PGETH del MIPG en Entidades y Organismos Distritales: Diseñar Acciones para la GETH (3 de 4)

Actividades de Gestión /Variables _ Requisitos PGETH_ MIPG	Productos / Factor de Cumplimiento en el Distrito Capital
Planeación del Talento Humano de la Entidad	**Planes Cuatrienales de Talento Humano.** Con base en el diagnóstico estratégico realizado, la entidad deberá proceder a la formulación e implementación del Plan de GETH, que abordará las problemáticas identificadas y la visión de futuro concertada con los grupos de valor. El Plan de GETH Cuatrienal se articulará con el Plan Distrital de Desarrollo, los Planes Sectoriales, los Planes Institucionales y demás instrumentos de planeación que impacten el cumplimiento del objeto misional de la organización y, deberá contar como mínimo con los siguientes elementos: • Plataforma estratégica de la Gestión del Talento Humano de la Entidad (Misión, Visión, Objetivos) que se

Actividades de Gestión /Variables _ Requisitos PGETH_ MIPG	Productos / Factor de Cumplimiento en el Distrito Capital
	articulan con la plataforma estratégica de la entidad. • Selección y elaboración de programas y proyectos estratégicos, recursos y medios para realizarlos. • Definición de indicadores y mecanismos de monitoreo y seguimiento de las acciones contempladas. • Análisis sobre riesgos del proceso en términos de cumplimiento, calidad, oportunidad, entre otros. El Plan Cuatrienal de GETH deberá ser adoptado y aprobado en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y publicarse en las páginas web de las entidades en la sección Talento Humano, para efectos del conocimiento de los grupos de valor de la entidad.

Fuente: Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital –DASCD-. Documento de Trabajo: Lineamiento para la Implementación de la Política de Gestión Integral de Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG en entidades y organismos del Distrito Capital. Bogotá, D.C. febrero, 2019.

1.1.3 ¿Cómo se implementa la política?

Etapa 4. Implementar Acciones para la GETH. Esta etapa consiste en la implementación de las acciones previamente diseñadas y que tienen por propósito consolidar un modelo de gestión estratégica del talento humano, contemplando según la Guía de GETH del DAFP, acciones en torno a:

- ✓ Para el ingreso, se implementarán acciones que fortalezcan el cumplimiento del principio del mérito, garantizando la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal idóneo, independientemente de su tipo de vinculación.
- ✓ Para el desarrollo, se definirán acciones relacionadas con la capacitación, el bienestar, los incentivos, la seguridad y salud en el trabajo, y en general todas aquellas que apunten al mejoramiento de la productividad y la satisfacción del servidor público con su trabajo y con la entidad.
- ✓ Para el retiro, la gestión estará dirigida a comprender las razones de la deserción del empleo público para que la entidad encuentre

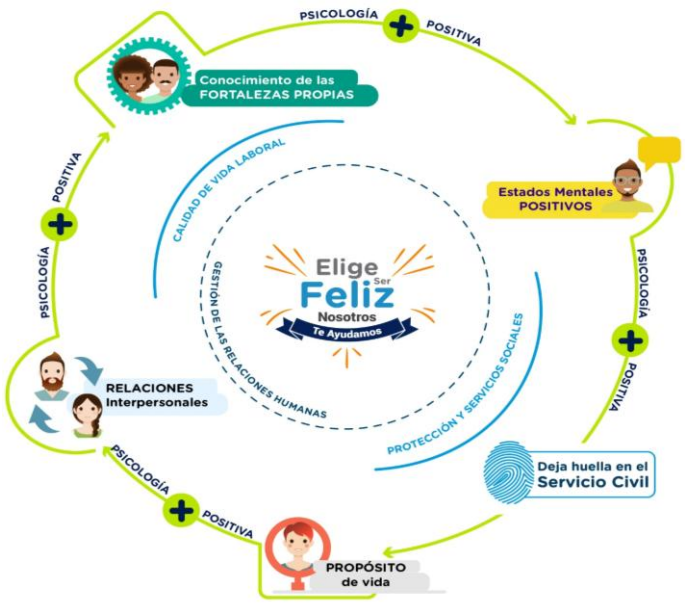
mecanismos para evitar el retiro de personal calificado. Así mismo, para desarrollar programas de preparación para el retiro del servicio o de readaptación laboral del talento humano desvinculado. La organización debe garantizar que el conocimiento adquirido por el servidor que se retira permanezca en la entidad, teniendo en cuenta lo definido en la dimensión de Gestión del Conocimiento e Innovación.

Tabla 6 Armonización Variables de la PGETH del MIPG en Entidades y Organismos Distritales: Implementar Acciones para la GETH (4 de 4)

Actividades de Gestión /Variables _ Requisitos PGETH_ MIPG	Productos / Factor de Cumplimiento en el Distrito Capital
Actividades relacionadas con el **Ingreso**	**Gestión de Información en el SIDEAP.** Los servidores públicos, contratistas y aspirantes a servidores públicos y contratistas deberán gestionar a través de https://sideap.serviciocivil.gov.co/sideap/ la creación y actualización de la hoja de vida en el SIDEAP, adjuntando los soportes correspondientes. **En relación con el Ingreso de Gerentes Públicos.** A partir del quince 15 febrero de 2019, el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital — DASCD, presta el servicio de Evaluación de Competencias Comportamentales de los empleos de naturaleza gerencial, denominado Servicio de Evaluación de Competencias -SEVCOM-DASCD-:  Las entidades para vincular gerentes públicos deben acudir al DASCD para programar la aplicación de pruebas psicométricas a los aspirantes. Si la entidad distrital ya cuenta con un procedimiento o sistema de evaluación, lo podrá seguir utilizando, para lo cual, debe informar semestralmente al Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital - DASCD los

Actividades de Gestión /Variables _ Requisitos PGETH_ MIPG	Productos / Factor de Cumplimiento en el Distrito Capital
	resultados anonimizados obtenidos de la evaluación de competencias realizada a los gerentes públicos que ingresen a la entidad, indicando los cargos provistos y la metodología utilizada. **En relación con Empleos de Carrera Administrativa.** Las entidades y organismos distritales en observancia del artículo 125 Constitucional y la Ley 909 de 2004, deben reportar los empleos de carrera administrativa susceptibles de ser provistas mediante concurso público abierto de mérito al Sistema de Apoyo para la Igualdad, el Mérito y la Oportunidad –SIMO- administrado por la Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC- en las condiciones y dentro del término previsto por ese organismo. En todo caso, las entidades y organismos distritales podrán optimizar los costos en los que se incurre para la realización de concursos de méritos a través de la agregación de la Oferta Pública de Empleos de Carrera a escala Distrital, gestionándola con otras entidades y organismos de la administración distrital. Una vez surtido el proceso de selección, cumplido y evaluado el período de prueba de los elegibles, la entidad debe enviar oportunamente las solicitudes de inscripción o de actualización en carrera administrativa a la CNSC. Las entidades y organismos distritales deben programar la realización del curso de inducción dirigido a todos los servidores del Distrito Capital ofertado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital a través de la plataforma PAO.
Actividades de **Capacitación**	La estructuración del Plan Institucional de Capacitación PIC, deberá orientarse a la promoción de un servidor público competente, innovador, dinamizador del cambio, dispuesto a hacerse partícipe activo de la construcción y transferencia del conocimiento y del crecimiento personal e institucional, enfocada a fortalecer la relación Servidor Público –Entidad – Ciudadanía.

Actividades de Gestión /Variables _ Requisitos PGETH_ MIPG	Productos / Factor de Cumplimiento en el Distrito Capital
	 El aplicativo "PIC en Línea", es la herramienta institucional que busca garantizar información oportuna y eficaz en las etapas de formulación, seguimiento, ejecución y evaluación de los Planes Institucionales de Capacitación Distrital.
Actividades de **Bienestar**	Los planes de bienestar deben tener y generar una capacidad transformadora a través de los programas o actividades que se realicen, alejándose de eventos rutinarios o hechos desarticulados, cuya realización impacte significativamente el desarrollo del servidor y la entidad. El modelo planteado desde el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital –DASCD, tiene un enfoque desarrollado desde la psicología positiva, su núcleo es la **Felicidad**, entendida como el grado de agrado o no que tiene una persona al evaluar la vida que lleva hasta el momento; por consiguiente, el Plan que se establezca deberá tomar como referentes los ejes definidos en la política distrital: Estados Mentales Positivos, Propósito de Vida, Conocimiento de las Fortalezas Propias, Relaciones Interpersonales.

Actividades de Gestión /Variables _ Requisitos PGETH_ MIPG	Productos / Factor de Cumplimiento en el Distrito Capital
	 Adicionalmente, las entidades y organismos distritales deberán tener en cuenta la programación de las actividades que realizará el DASCD año a año a nivel distrital, a través de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, para efectos de evitar duplicidades y optimizar tanto los recursos destinados y los impactos producidos.
Actividades relacionadas con la **gestión del rendimiento.**	La gestión del rendimiento debe ser entendida y apropiada como una herramienta aplicable a todos los servidores públicos sin distingo del tipo de vinculación o del nivel ocupacional al cual pertenezca, su utilidad radicará en la capacidad de gestionar tanto el proceso como los resultados y la información derivada de la misma, con el fin de tomar decisiones que impacten la capacitación, las estrategias de desarrollo del talento humano a partir de las brechas o logros identificados y sus aportes a la consecución de las metas y programas a cargo de la entidad. Para ello, se cuenta con un esquema descriptivo del sistema de gestión del rendimiento que incluye la valoración del desempeño, así:

Actividades de Gestión /Variables _ Requisitos PGETH_ MIPG	Productos / Factor de Cumplimiento en el Distrito Capital
	 Estos principios aplican tanto para los acuerdos de gestión, como a la evaluación del desempeño de los empleados en carrera o en período de prueba y a la valoración de la gestión de los empleados provisionales y temporales, para lo cual, tendrán en cuenta los protocolos definidos por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital y las directrices definidas por la Comisión Nacional del Servicio Civil y el Departamento Administrativo de la Función Pública.
Actividades relacionadas con la **Seguridad y Salud en el Trabajo.**	**Matriz de Maduración del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo:** permite evaluar la gestión desarrollada en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, identificando su grado de madurez, oportunidades de mejora y plan de acción a implementar, para dar cumplimiento a los requisitos legales referentes con la Seguridad y Salud Laboral. Esta herramienta, analiza el sistema desde tres (3) instrumentos: • Resultado de la aplicación de los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – Resolución 1111 de 2017. • Indicadores del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, sugeridos por el Decreto 1072 de 2015. • Escala de madurez de la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo – (Formulario con 24 ítems

Actividades de Gestión /Variables _ Requisitos PGETH_ MIPG	Productos / Factor de Cumplimiento en el Distrito Capital
	valorados con la escala Likert – Diseñado por la Universidad Santo Tomas) Las entidades y organismos distritales deben acceder a esta herramienta y al instructivo para su diligenciamiento, a través la Plataforma de Aprendizaje Organizacional –PAO- del DASCD y reportar a ese Departamento, los resultados de medición para el diseño de una línea base, efectuar el seguimiento al Sistema, garantizar el cumplimiento legal y tomar las decisiones que resulten pertinentes para el afianzamiento del mismo a nivel distrital.
Actividades relacionadas con la **gestión del retiro**	Las entidades y organismos distritales deberán incorporar dentro de su proceso de gestión de talento humano, acciones encaminadas a documentar los procesos de desvinculación laboral de personal e implementar mecanismos que promuevan la transferencia de conocimientos o saberes de aquellos quienes se retiran de la entidad por diversos motivos. Frente a la desvinculación derivada de procesos de modernización institucional o en aplicación de listas de elegibles vigentes, se debe considerar la posibilidad de gestionar apoyos en materia de desvinculación asistida, orientados a procesos de transición y cambio, identificación de competencias propias, refuerzo de la autoestima, manejo psico emoción al, manejo financiero, movilización de redes de apoyo, creación de un nuevo proyecto de vida, preparación para la búsqueda de una nueva actividad (emprendimiento, empleabilidad) y, la gestión de subsidios de desempleo ante las Cajas de Compensación Familiar. En este mismo sentido, las entidades distritales deben tener en cuenta aspectos para la desvinculación de un servidor como, por ejemplo, un protocolo claro de entrega de los cargos para la posterior entrega de la paz y salvo (entrega del puesto de trabajo, informes, exámenes médicos de retiro y protocolos de entrega de información, entre otros).

Fuente: Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital –DASCD-. Documento de Trabajo: Lineamiento para la Implementación de la Política de Gestión Integral de Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG en entidades y organismos del Distrito Capital. Bogotá, D.C. febrero, 2019.

1.1.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

Etapa 5. Evaluar Acciones para la GETH. El responsable de talento humano deberá establecer mecanismos para hacer el seguimiento de las acciones implementadas. En consecuencia, es necesario que en los Planes de Talento Humano se definan indicadores asociados al cumplimiento de los objetivos propuestos, seguimiento permanente a los cronogramas establecidos, análisis de las evaluaciones o experiencias de los servidores con las actividades desarrolladas; requiere la adopción de prácticas de monitoreo, seguimiento y control, permitiendo continuamente revisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos y definir, si es del caso, acciones para prevenir o corregir situaciones que pongan en riesgo el logro de las metas establecidas o encontrar oportunidades de mejora asociadas al análisis de la experiencia obtenida en la ejecución o producto del intercambio de experiencia exitosas con otras entidades u organismos públicos o privados.

b) Medición:

Formulario de autodiagnóstico: Este formulario es una herramienta de autoevaluación disponible por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que busca a través de una lista de chequeo la identificación de un nivel de avance de acuerdo a la información consignada por las entidades. El autodiagnóstico evalúa cuatro componentes: planeación, ingreso, desarrollo y retiro. Es de recordar que es un instrumento que las entidades autónomamente pueden aplicar en cualquier momento o cuando lo consideren pertinente.

Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

En este formulario de reporte anual, las entidades diligencian un formulario que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

Los resultados de la evaluación señalan un diagnóstico del nivel de avance y madurez de las entidades en cada política, lo cual se constituye en un referente para la planeación de la entidad en la vigencia.



1.2 Política de Integridad

1.2.1 Contexto de la política

¿Qué es? La política de integridad pública es la iniciativa que propende por entidades transparentes, eficientes, abiertas y que rinden cuentas a través de la articulación de servidores públicos comprometidos y probos, y ciudadanos participativos y responsables.[4] La política de integridad es entendida como el conjunto de acciones coherentes entre los valores y las reglas aceptadas por la entidad y los ciudadanos, en este sentido busca fortalecer desde el interior de la entidad la aplicación de un marco de valores, que aporten a la prevención de conductas proclives a la corrupción.

¿Para qué sirve? La política de integridad, es una apuesta de articulación entre entidades servidores y ciudadanos como sujetos activos de gobierno abierto, está enfocada en prevenir actos de corrupción desde prácticas transparentes; para las entidades, la integridad se ve reflejada en la inclusión en los diferentes instrumentos de planeación y direccionamiento (normas, programas, estrategias, políticas, entre otros.), de acciones encaminadas a institucionalizar y fortalecer la transparencia, la participación de los ciudadanos en la gestión, la escogencia por mérito y la cualificación de sus servidores. En los servidores la integridad sirve para la apropiación de referentes conductuales que fortalecen la legitimidad y credibilidad institucional como lucha contra la corrupción. En los ciudadanos desde la apropiación de la información, la cualificación en los procesos de participación.

¿Con que otras políticas de gestión y desempeño se articula? La política de Integridad hace parte de la Dimensión de Talento Humano centro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, con lo cual se articula directamente con la política de Gestión Estratégica del Talento Humano cuyos objetivos se orientan a fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad como motores de la generación de resultados de las entidades públicas; así mismo, se incorpora en la Dimensión de Direccionamiento estratégico y planeación, con la institucionalización de estrategias de transparencia que hacen operable esta política, a través de planes como el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y el Plan de Integridad.

[4] Descripción referida en Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Las bases normativas sobre las cuales se construyó y determinó la naturaleza, alcance, criterios, lineamientos, metodologías e instrumentos y la forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta política, tanto a nivel nacional y distrital son los siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Ley 489 de 1998 Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. **Ley 734 de 2002** Por la cual se expide el Código Disciplinario Único. **Ley 1437 de 2011** Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. **Ley 1474 de 2011** Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. **Ley 1712 de 2014** Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. **Decreto Nacional 124 de 2016** Por el cual se sustituye el Título IV de la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, relativo al "Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano". **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
Acuerdo Distrital 244 de 2006 del Concejo de Bogotá D.C. Por medio del cual se establecen y desarrollan los principios y valores éticos para el ejercicio de la función pública en el Distrito Capital. **Acuerdo Distrital 645 de 2016 del Concejo de Bogotá D.C.**

Por el cual se adopta el plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá D.C. 2016 – 2020 "Bogotá Mejor para Todos"

Decreto Distrital 489 de 2009
Por el cual se crea la Comisión Intersectorial de Gestión Ética del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones.

Decreto Distrital 118 de 2018
Por el cual se adopta el Código de Integridad del Servicio Público, se modifica el Capítulo II del Decreto Distrital 489 de 2009, "por el cual se crea la Comisión Intersectorial de Gestión Ética del Distrito Capital", y se dictan otras disposiciones de conformidad con lo establecido en el Decreto Nacional 1499 de 2017".

¿Cuál es la estructura o elementos de la política? Para la implementación de la política se han definido una serie de elementos que ofrecen disposiciones generales y específicas, las cuales deben ser implementadas por las entidades, con el fin de lograr los objetivos propuestos:

a) Código de integridad:

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 del servicio, según dispone el Decreto 1499 de 2017. El Código de Integridad del Servicio Público se convierte en la principal herramienta para la implementación de la Política de Integridad.

b) Plan de Gestión de Integridad:

Instrumento que hace operable las estrategias dispuestas en la entidad para prevenir la corrupción. Este plan armoniza las propuestas de transparencia, integridad y no tolerancia con la corrupción en un único componente del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. De ahí que, para el caso distrital, las entidades incorporan en el componente sexto del PAAC las fases del plan de integridad. [5]

[5] Esta integración se plantea en el artículo 2 del Decreto Distrital 118 de 2018 estableció que el Plan de Gestión de la Integridad se incluirá en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de la entidad u organismo, como componente adicional que contribuya a combatir y prevenir la corrupción y a consolidar un gobierno legítimo y transparente.

c) Gestores de Integridad:

Sujetos activos al interior de las entidades, dispuestos para apropiar, fortalecer y multiplicar prácticas de gestión transparente desde los equipos de trabajo institucionales.

Los Gestores de Integridad son servidores públicos con actitud de servicio, cuentan con el reconocimiento de sus compañeros como personas responsables, con un alto compromiso con el fortalecimiento de la identidad distrital, tienen capacidades de liderazgo, comunicativas y organizativas, les interesa el tema de la ética y la integridad, gozan de buenas relaciones interpersonales y tienen la disposición para capacitarse y fortalecer sus habilidades y competencias.

¿Cuál es su ámbito de aplicación? El ámbito de aplicación para esta política, son las "*entidades que conforman la Administración Pública en los términos del artículo 39 de la Ley 489 de 1998 y los particulares que cumplen funciones administrativas. En las Ramas Legislativa y Judicial, en los órganos de control, en los entes autónomos e independientes y demás organismos del Estado*".

Para el caso de las entidades distritales, de acuerdo con los lineamientos definidos en el Decreto 118 de 2018, en su artículo 3, el ámbito de aplicación define "*los principios y valores del Código de Integridad del Servicio Público, serán asumidos y cumplidos de manera consciente y responsable por todos(as) los/ las servidores(as) públicos(as) del Distrito Capital en todos los niveles y jerarquías, sin perjuicio de las normas, códigos o manuales vigentes y tendrán la obligación de cooperar en la ejecución de actividades programadas por los Gestores de Integridad*."

¿Quiénes la ejecutan? Esta política es desarrollada por los siguientes responsables:

a) Responsable de liderar la implementación la Política a nivel distrital: La Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá como cabeza del Sector Gestión Pública, tiene como función "proponer las políticas de modernización y desarrollo administrativo e institucional de los organismos y entidades del Distrito Capital, así como las estrategias para el fortalecimiento de la gestión pública", es así que el liderazgo de esta política se ejerce a través de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional y la Subdirección Técnica quienes tienen a su cargo "diseñar, coordinar e implementar estrategias, metodologías e instrumentos para la construcción de una cultura ética y de integridad en los servidores públicos del Distrito Capital".

Bajo el principio de colaboración armónica, la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, implementa acciones de fortalecimiento de la transparencia a través de lineamientos, asesorías y acompañamiento dirigidos a los equipos de trabajo de las entidades distritales, así mismo le corresponde la formación y capacitación de los Gestores de Integridad del Distrito Capital, según lo estipulado en el Artículo 4 del Decreto Distrital 118 de 2018.

b) Representante legal y nivel directivo: Para la implementación del Código de Integridad se debe contar con el liderazgo del equipo directivo. De la misma forma que con el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, le corresponde al Representante Legal y a la Alta Dirección, hacer que el Plan de Gestión de la Integridad sea un instrumento de gestión, darle contenido estratégico y articularlo con la gestión y los objetivos de la entidad, ejecutarlo y generar los lineamientos para su promoción y divulgación al interior y al exterior de la entidad, así como el seguimiento a las acciones planteadas.

c) Oficina de Talento Humano: Lideran la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de gestión de la integridad, y coordinar las diferentes actividades que en este se establezcan con el apoyo de las/los Gestores/as de Integridad (art.4 del Decreto 118 de 2018). Asimismo, el MIPG-v2 establece que para la implementación del Código de Integridad de sebe contar con la coordinación de las "*áreas de gestión humana*".

d) Oficina de Planeación: Liderar todo el proceso de construcción y consolidación del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, quien coordinará con los responsables de los componentes su elaboración.

e) Oficina de Control Interno: Adelanta la verificación de la elaboración y de la publicación del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Le concierne así mismo a la Oficina de Control Interno efectuar el seguimiento y el control a la implementación y a los avances de las actividades consignadas en el Plan.

f) Gestores de Integridad: Ejercen las responsabilidades asignadas por el Acuerdo Distrital 244 de 2006 y el Decreto Distrital 118 de 2018.

g) Servidores y Contratistas de le entidad: Participan en la construcción de la cultura de integridad de la entidad, mediante la apropiación de los principios y valores del código de integridad y la participación en las actividades previstas en el plan.

1.2.2 ¿Cómo se planea la política?

Esta política se planea mediante la formulación y desarrollo de un Plan de Gestión de la Integridad, el cual se incorpora en la estructura del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano como componente de gestión de integridad, instrumento que se proyecta e implementa anualmente por las entidades de acuerdo con lo establecido por el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011.

A través de las iniciativas del componente de integridad la entidad define el alcance, priorización y enfoque de sus intervenciones para materializar la estrategia de implementación y apropiación del Código de Integridad, así como de iniciativas que aporten al fortalecimiento de prácticas de gestión transparente y de gobierno abierto. La utilidad de este plan de gestión de integridad para las entidades se centra en:

- Establecer y materializar la estrategia de implementación y apropiación del Código de Integridad, de sus valores y principios de acción, mediante el desarrollo de procesos pedagógicos e innovadores.
- Manifestar el compromiso y liderazgo del equipo directivo en la consolidación de la cultura de integridad de la entidad.
- Implementar la política de integridad de que trata el MIPG y cumplir los requisitos de evaluación de esta temática.
- Realizar seguimiento y evaluación al proceso de implementación del Código de Integridad que exige el MIPG.
- Articular con otras herramientas de gestión como lo son el plan estratégico, planes de acción, plan anticorrupción y de atención al ciudadano y los sistemas de gestión y control referidos por el MIPG.
- Apoyar, visibilizar y empoderar a los gestores de integridad como promotores y garantes de la cultura de integridad.
- Fortalecer la lucha contra la corrupción, el sentido y cuidado de lo público, y el rechazo social por los comportamientos indebidos que contravengan la gestión de los recursos públicos.
- Generar trazabilidad, gestión del conocimiento y mejorar las estrategias implementadas.
- Desarrollar acciones de implementación de la Política Distrital de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción, relacionadas con el objetivo de integridad.
- Fortalecer las variables sobre gestión ética evaluadas en el índice de Transparencia de Bogotá (ITB).
- Acoger en el territorio las recomendaciones de la OCDE.

Para las entidades distritales, el Decreto 118 de 2018, definió las siguientes fases para la implementación del Plan de Gestión de Integridad:

i. **Alistamiento:** En esta etapa/fase las entidades identificarán aquellas acciones que son necesarias para iniciar el proceso de implementación del código de integridad, dentro de las cuales se destacan:

- Identificación de miembros del equipo de trabajo y aliados clave. Es importante reconocer quiénes y cuántos Gestores de Integridad tiene la entidad. Si se requiere, se debe realizar convocatoria y actualización del equipo de Gestores de Integridad de acuerdo a lo estipulado en artículo 4 del Decreto Distrital 118 de 2018.

- Preparación del equipo de Gestores de Integridad, mediante sesiones de trabajo para revisar el código de integridad, los valores adoptados por la entidad, la normatividad aplicable, el material existente como guías y herramientas pedagógicas e identificar demás planes y programas que desarrolla la entidad y que se articulan con el plan de gestión de la integridad.

ii. **Armonización:** En esta etapa/fase las entidades identificarán las actividades que permitan la armonización y/o actualización de los valores y principios de acción, dentro de las cuales se destacan:

- Revisión de valores. Esta revisión consiste en hallar los puntos de encuentro entre el Código de Ética de la entidad y el Código de Integridad y realizar una comparación entre el contenido de cada uno, no sólo se trata de observar si los valores son los mismos, lo más importante es revisar con cuidado cómo están definidos estos valores en cada uno de los códigos, y, sobre todo, qué principios de acción están asociados a cada uno.

- Definición de máximo dos valores adicionales. De acuerdo a los requisitos establecidos en el Manual Operativo del MIPG, cada entidad podrá incluir hasta 2 valores adicionales, los cuáles serán definidos siguiendo criterios de participación, reflexión y deliberación, descritos en los artículos 14 y 15 del Decreto Distrital 489 de 2009, o de validación para aquellos que son reconocidos por los servidores de la entidad y hacen parte de las particularidades y cultura organizacional de la misma.

- Definición de principios de acción. De acuerdo a los requisitos establecidos en el Manual Operativo del MIPG, cada entidad podrá adicionar principios de acción ("lo que hago" y "lo que no hago") a los 5

valores definidos en el Código de Integridad (honestidad, respeto, compromiso, justicia y diligencia).

- Adopción del Código de Integridad. Una vez realizado el proceso de armonización y definición de valores y principios de acción adicionales, la entidad realizará las acciones necesarias para la adopción del Código de Integridad mediante acto administrativo.

- Socialización. La entidad realizará acciones de socialización y divulgación del Código de Integridad, que permita comprender que no se trata de olvidar los valores éticos que se tenían adoptados, sino por el contrario a reconocer que éstos complementan y se encuentran inmersos en los nuevos valores definidos para el Código de Integridad.

iii. Diagnóstico: En esta etapa/fase las entidades identificarán las actividades para desarrollar el diagnóstico, dentro de las cuales se destacan:

- Definición de la información que se desea recolectar y analizar. Es importante incluir en el diagnóstico un balance acerca de las estrategias y actividades desarrolladas en vigencias anteriores.

- Definición del instrumento, herramienta y actividad a desarrollar. Revisar herramientas, instrumentos y actividades desarrolladas para este tipo de diagnóstico. Se recomienda tener como referente las diseñadas por la Función Pública, que podrán ser ajustadas de acuerdo a las necesidades de la entidad.

- Aplicación o desarrollo del instrumento, herramienta o actividad. Análisis de datos y documentación del diagnóstico.

- Definición de prioridades. Una vez realizado el diagnóstico, junto con el equipo de trabajo podrán definir prioridades. Por ejemplo, es posible que hayan recogido muchas percepciones que indiquen que los servidores no son lo suficientemente respetuosos con sus compañeros y con los ciudadanos, de manera que las herramientas se podrían desarrollar con un enfoque un poco más fuerte en el valor de respeto que en el de los demás valores. Todas estas decisiones son de total autonomía de cada entidad, y especialmente del grupo de trabajo que conoce a sus servidores y las particularidades cotidianas de la entidad.

- Esta revisión se realiza con el fin de formular proyectos, iniciativas o actividades para seguir avanzando con la implementación del marco de referencia de arquitectura empresarial para cada vigencia, de acuerdo

con la disponibilidad de recursos de la entidad, labor que se debe efectuar mediante la aplicación del autodiagnóstico para la política de gobierno digital, disponible en el micrositio del MIPG del DAFP.

iv. **Implementación:** En esta etapa/fase las entidades identificarán aquellas acciones que permitan la implementación y apropiación de la política y código de integridad por parte de los servidores públicos y contratistas.

La Función Pública plantea desarrollar acciones de acuerdo al modelo de las 4 Es del instituto DEGRA de Inglaterra, que contempla actividades para capacitar o de activación, estimular o fomentar, comprometer y ejemplificar.

Para ello, se podrán consultar y utilizar las herramientas y actividades incluidas en el "recetario de integridad – caja de herramientas" y "rutas de la integridad – servidores públicos" descritas en el capítulo siguiente.

v. **Seguimiento y evaluación:** En esta etapa/fase las entidades identificarán aquellas acciones que permitan realizar la evaluación y seguimiento al desarrollo de las actividades incluidas en el plan de gestión de la integridad, y observar y analizar el nivel de apropiación de integridad en la entidad frente a la medición resultante en la fase/etapa del diagnóstico inicial (línea base).

1.2.3 ¿Cómo se implementa la política?

Con la formulación del Plan de Gestión de la Integridad, inician las fases de implementación, monitoreo y seguimiento, las cuales corresponden a los siguientes actores al interior de la entidad: la implementación a los líderes de las actividades o responsables identificados en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, el monitoreo a las áreas de Planeación quienes adelantan la consolidación de los avances parciales y finales del PAAC y finalmente, el seguimiento lo adelantan las oficinas de Control Interno a través del seguimiento cuatrimestral a la implementación.

Para la ejecución de esta política el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión recomienda:

- Contar con el liderazgo del equipo directivo, la coordinación de las áreas de gestión humana y la participación activa de los Gestores de Integridad, lo cual garantiza un involucramiento en todos los niveles en la entidad y un mayor impacto de las actividades.

- Realizar ejercicios participativos para la divulgación y apropiación de los valores y principios del código de integridad, en la entidad. A través de ejercicios vinculantes, la entidad puede alcanzar mayores niveles de enrolamiento y apropiación del contenido del código y del plan de integridad.

- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la implementación del Código y del Plan de Integridad, para garantizar la apropiación y el fortalecimiento de los equipos de trabajo.

- Promover acciones que motiven cambios comportamentales a partir de experiencias prácticas, en las cuales sea fácil el reconocimiento de prácticas establecidas y los aportes desde los participantes.

¿Qué herramientas están disponibles para su implementación? A continuación, se presentan las herramientas disponibles para el desarrollo de la política de Integridad:

HERRAMIENTAS/ INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
Guía para la implementación del Código de Integridad en el Distrito Capital.	Este documento presenta la relación directa entre el desarrollo de una cultura ética y de integridad con el fomento de la transparencia y de la no tolerancia con la corrupción, mediante el desarrollo de estrategias orientadas no sólo al reconocimiento de valores sino a la apropiación de comportamientos por parte de los servidores públicos, que permitirán a su vez el fortalecimiento del servicio público.
Recetario para la Integridad – Caja de Herramientas	Es una guía práctica de implementación del Código que permitirá darle vida a estos valores. Contiene una serie de actividades y estrategias que proponemos para llevar a cabo la implementación del Código de Integridad dentro de las entidades. Disponible en el enlace: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/codigointegridad/index.html
Rutas de Integridad – Servidores Públicos	Las rutas para la promoción de la integridad, la transparencia y sentido de lo público están compuestas por cinco recorridos que se desarrollan mediante talleres y actividades que promueven el encuentro, la conversación, la reflexión y la participación de quienes recorran dichas rutas. Esta herramienta se podrá consultar en internet, a través del siguiente link: http://www.anticorrupcion.gov.co/Paginas/enrutate-transparencia.aspx

Curso "Cultura de Integridad: Gestores de Integridad"	Está diseñado para que el estudiante este en la capacidad de ser Multiplicador de Integridad a partir de la apropiación de principios y herramientas derivadas de la política de integridad y el Código de Integridad del Servicio Público.

1.2.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

El seguimiento a la política de integridad se realiza cuatrimestralmente, mediante el monitoreo a la implementación del Plan de Gestión de la Integridad contenido en el PAAC componente 6; a través de este seguimiento se evalúa el nivel de avance e impacto derivado en las acciones adelantadas en la entidad. Este seguimiento corresponde a la Oficina de Control Interno, cuyo resultado debe publicarse en el ítem de control del botón de transparencia en el portal web institucional, y a los Gestores de Integridad, de acuerdo con las funciones definidas en el Decreto Distrital 118 de 2018.

b) Medición

Formulario de autodiagnóstico: Este formulario es una herramienta de autoevaluación disponible por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que busca a través de una lista de chequeo la identificación de un nivel de avance de acuerdo a la información consignada por las entidades. El autodiagnóstico evalúa dos componentes: Condiciones institucionales idóneas para la implementación y gestión del Código de Integridad y la Promoción de la gestión del Código de Integridad. Es de recordar que es un instrumento que las entidades autónomamente pueden aplicar en cualquier momento o cuando lo consideren pertinente.

Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

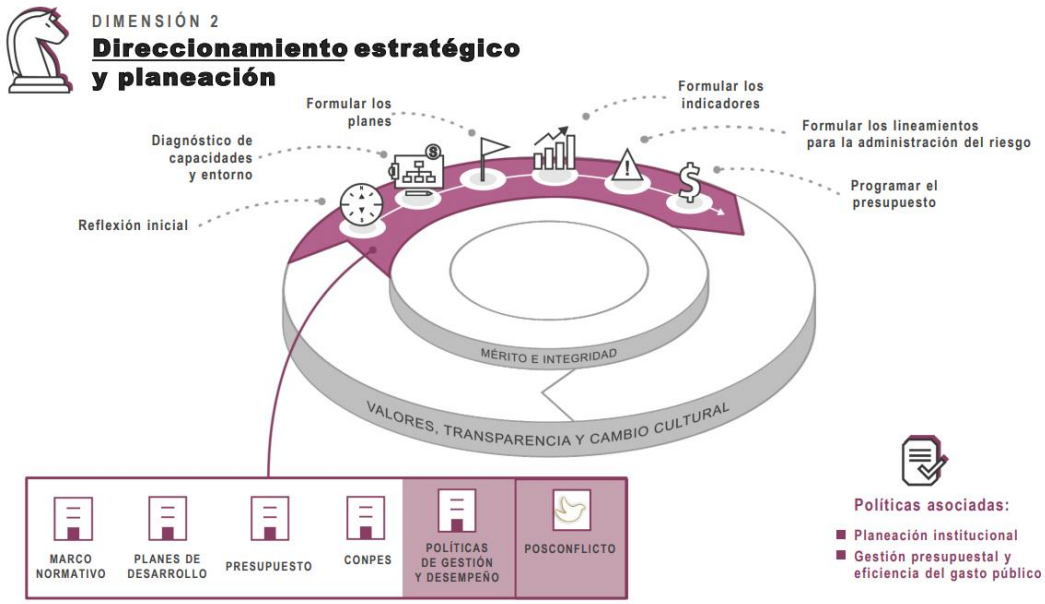
En este formulario de reporte anual, las entidades diligencian un formulario que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

Los resultados de la evaluación señalan un diagnóstico del nivel de avance y madurez de las entidades en cada política, lo cual se constituye en un referente para la planeación de la entidad en la vigencia.

2. Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación

La Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación permite definir en cada una de las Entidades Distritales la ruta estratégica o el horizonte a corto, mediano y largo plazo para cumplir con su quehacer misional, satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos y partes interesadas y a su vez optimizando los recursos y fortaleciendo el talento humano lo que permitirá generar un mayor compromiso y por ende mayor confianza ciudadana. Esta dimensión incluye la Política de Planeación Institucional y Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público.

Figura 4 Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación



Fuente: Manual Operativo MIPG. DAFP

2.1 Política de Planeación Institucional



2.1.1 Contexto de la política

¿Qué es? Política que permite orientar a las organizaciones para que establezcan mecanismos para organizar, articular y alinear en forma coherente las acciones y los recursos, para el cumplimiento de su propósito fundamental, el logro de los objetivos y metas establecidas dentro de un período de tiempo determinado para la satisfacción de las necesidades de sus grupos de valor y la garantía de derechos que corresponde como entidad pública.

¿Para qué sirve? Esta política sirve para que las entidades públicas definan la ruta estratégica y operativa que guiará su gestión institucional, presupuesten sus grandes desafíos, realicen la planeación en busca de obtener resultados e impactos a corto, mediano y largo plazo con los que espera satisfacer las necesidades de los ciudadanos y sus grupos de valor.

¿Con que otras políticas de gestión y desempeño se articula? Teniendo en cuenta que la Política de Planeación Institucional facilita la orientación y la planeación de la gestión de la entidad es importante que se articule con los diferentes procesos de la entidad y por ende con las siguientes políticas directamente:

- ✓ Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
- ✓ Talento humano
- ✓ Integridad
- ✓ Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
- ✓ Servicio al ciudadano
- ✓ Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
- ✓ Participación ciudadana en la gestión pública
- ✓ Racionalización de trámites
- ✓ Gobierno Digital
- ✓ Seguridad Digital
- ✓ Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

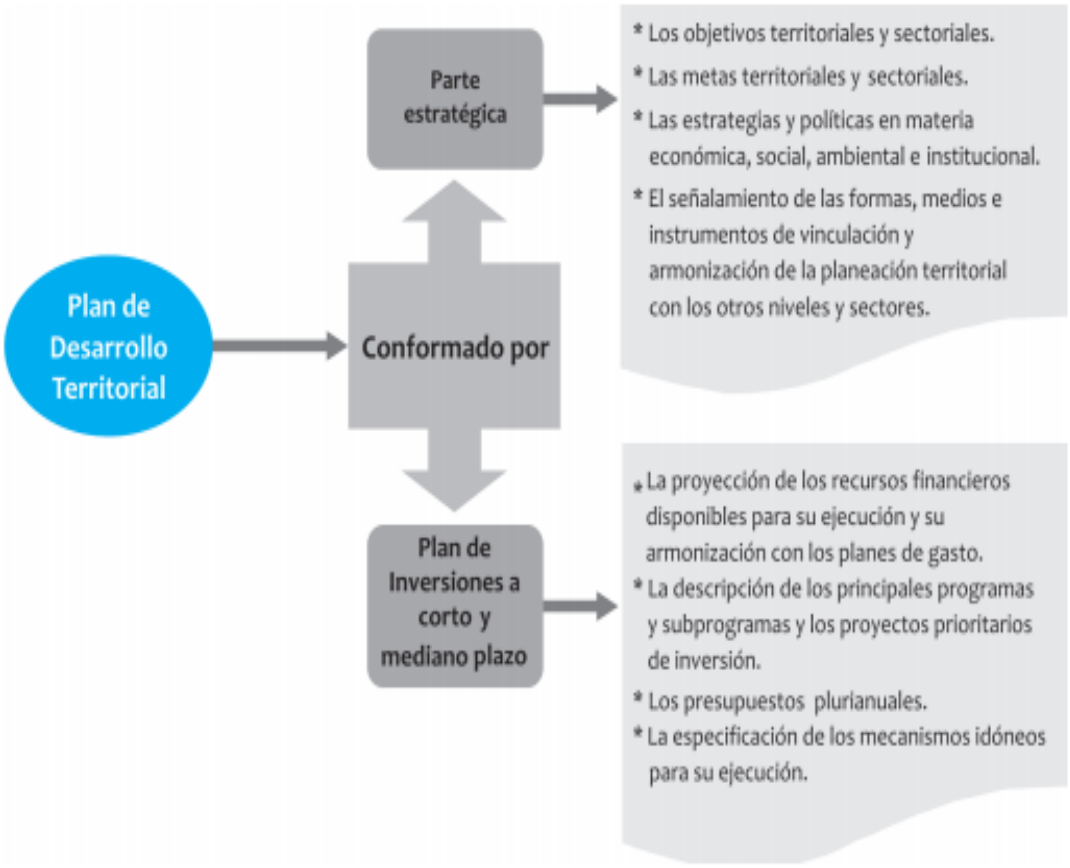
¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Las bases normativas sobre las cuales se construyó y determino la naturaleza, alcance, criterios, lineamientos, metodologías e instrumentos y la forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta política, tanto a nivel nacional como distrital son los siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Constitución Política De Colombia -Art 339 *"Habrá un Plan Nacional de Desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional. En la parte general se señalarán los propósitos y objetivos nacionales de largo plazo, las metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el Gobierno. El plan de inversiones públicas contendrá los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión pública nacional y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución, dentro de un marco que garantice la sostenibilidad fiscal".* **Ley 152 de 1994** Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. **Ley 1474 de 2011** Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. **Decreto 1081 de 2015** Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República. **Decreto 1082 de 2015** Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector Administrativo de Planeación Nacional". **Decreto 1083 de 2015** Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. **Decreto 19 de 2012** Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. **Decreto 612 del 2018** Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.

NORMAS DISTRITALES
Decreto – Ley 1421 de 1993 Por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá. **Acuerdo 12 de 1994** Mediante este Acuerdo se adopta el Estatuto de Planeación del Distrito Capital y se reglamenta la formulación, aprobación, ejecución y evaluación del PDD, el cual tendrá un alcance mínimo de cuatro años que corresponden al ejercicio de gobierno del Alcalde Mayor. **Acuerdo 13 de 2000** Reglamenta la participación ciudadana en la elaboración aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control del Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para las diferentes Localidades. **Decreto Distrital 215 de 2017** Por el cual se definen criterios para la generación, presentación y seguimiento de reportes del Plan Anual de Auditoría, y se dictan otras disposiciones.

¿Cuál es la estructura o elementos de la política? De acuerdo a la Ley 152 de 1994 por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, articulo 3 numeral *n) Conformación de los planes de desarrollo. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 339 de la Constitución Nacional, los planes de desarrollo de los niveles nacional y territorial estarán conformado por una parte general de carácter estratégico y por un plan de inversiones de carácter operativo, bajo los principios autonomía, ordenación de competencias, coordinación, consistencia, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad ambiental, desarrollo armónico de las regiones, proceso de planeación, eficiencia, viabilidad y coherencia.*

Figura 5 Estructura Plan de Desarrollo Territorial



Fuente: Departamento Nacional de Planeación

Por lo anterior, todos los organismos estatales deberán elaborar, con base en los lineamientos del plan nacional de desarrollo y de las funciones que le señala la ley, un plan indicativo cuatrienal desagregados en planes de acción anuales los cuales serán base la evaluación de resultados (Ley 152/94 art.29).

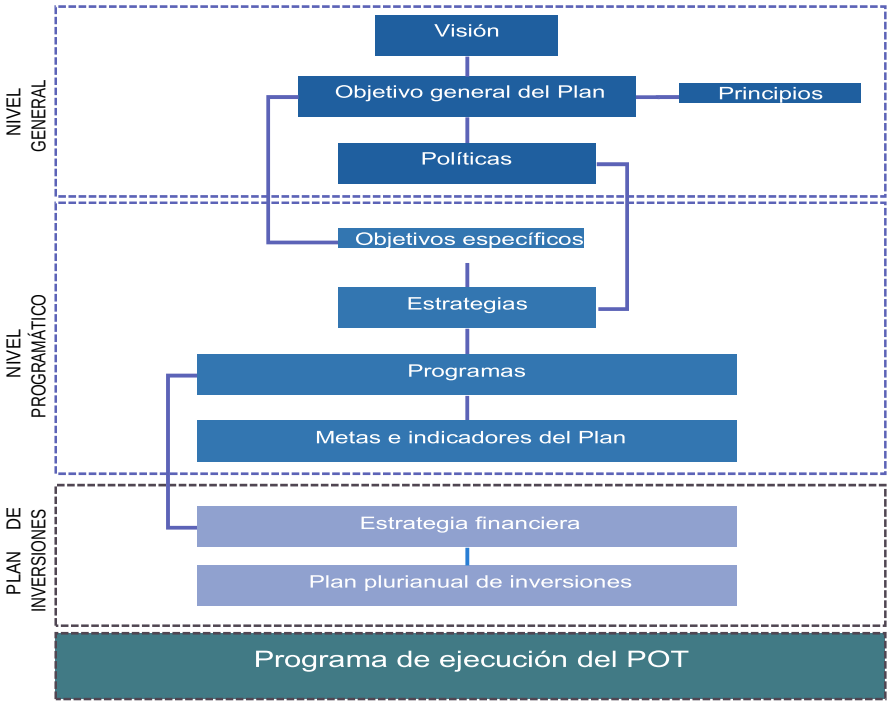
Para el caso del Distrito Capital, se ha expedido la "Guía de Planes de Desarrollo Distrital y Local" en la cual se establece que el plan de desarrollo se constituye en el instrumento de planeación que articula mecanismos, acciones y recursos, en torno a las prioridades que la ciudad ha identificado y se detalla los pasos que deberán ser tenidos en cuenta para la formulación de su parte estratégica y de inversiones.

Tabla 7 Contenidos del PDD

Estructura	Contenido
Parte estratégica	• Visión del plan. • Objetivo general. • Principios y/o valores. • Políticas. • Objetivos específicos. • Estrategias. • Programas. • Metas e indicadores.
Plan de inversiones	• Estrategia financiera. • Plan plurianual de inversiones.
Programa de Ejecución del POT	• Programas/proyectos/obras POT, según lo definido en POT y PDD (Ley 388 de 1997, Artículo 21).

Fuente: Dirección Planes de Desarrollo y Fortalecimiento Local (DPDFL), con base en Ley 152 de 1994.

Figura 6 Niveles del Plan de Desarrollo Distrital



Fuente: Dirección Planes de Desarrollo y Fortalecimiento Local (DPDFL)

Plan de desarrollo

Instrumento rector de la planeación nacional y territorial, que sirve como fundamento normativo de las políticas económicas, sociales, culturales y ambientales necesarias para el desarrollo integral y sustentable del país, que responden a los compromisos adquiridos en los programas de gobierno.[6]

Los principales instrumentos para la ejecución del plan de desarrollo son el plan indicativo, el plan de acción, el plan operativo anual de inversiones y el banco de proyectos.

Plan plurianual de inversiones

Este instrumento 'es el vínculo más claro entre el plan de desarrollo y el sistema presupuestal, en la medida en que es un instrumento de programación anual de los gastos de inversión del presupuesto en relación con los proyectos de inversión clasificados por sectores, órganos y programas, que la administración municipal ejecutará en una vigencia fiscal determinada' (Decreto 111 de 1996, artículo 8).

Plan de acción del plan de desarrollo

Instrumento de programación anual de las metas del plan de desarrollo que permite dentro de cada entidad de la Administración, orientar su quehacer para cumplir con los compromisos establecidos y sobre el cual se realiza la actividad de seguimiento y la de autoevaluación, de la cual se debe generar información clara y consistente sobre el avance en el cumplimiento de las metas establecidas, que servirá de soporte al proceso de rendición de cuentas e informes de gestión, entre otros.

Plan operativo anual de inversiones (POAI)

De acuerdo con la Secretaría Distrital de Hacienda (2017, p. 24), el POAI se define como, *el conjunto de proyectos a ejecutar en cada una de las anualidades que conforman el periodo de gobierno, considerando para cada uno de ellos su costo, la fuente de financiación y la asignación presupuestal anual; clasifica los proyectos de inversión por sectores, entidades y programas*.

[6] http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Cartilla-plan-de-desarrollo.pdf

Banco de proyectos de inversión

El artículo 20 del Acuerdo 24 de 1995 definió al Banco Distrital de Programas y Proyectos como «un conjunto de actividades seleccionadas como viables, previamente evaluadas social, técnica y económicamente y registradas y sistematizadas». En el Banco se deben administrar todas las intervenciones que realiza la Administración para la atención de las necesidades de la ciudadanía. El objetivo del Banco es organizar de forma sistemática las formulaciones de las intervenciones propuestas por cada una de las entidades distritales y servir como soporte para los procesos de planeación, presupuestación y ejecución de la inversión pública.[7]

Proyectos de inversión

Se define como el conjunto de actividades que se desarrollan en un periodo determinado, en el cual se involucran recursos (financieros, físicos, humanos, etc.) con el propósito de transformar una situación problemática de una población específica. El resultado es una situación en la que esa problemática se elimina o se reduce[8].

Plan estratégico institucional

Este plan se constituye en la "carta de navegación" para la Entidad para los cuatro años que componen los períodos administrativos de los gobiernos de la ciudad, ya que tiene como propósito orientar y direccionar la gestión institucional con base en el Plan de Desarrollo Distrital y las funciones de cada entidad, definiendo los compromisos y productos de orden institucional, con sus respectivas metas, indicadores e impactos.

Plan operativo anual por procesos

En este plan se ordenan y priorizan los objetivos de los diferentes procesos de una entidad considerando su contribución a la misión institucional, al plan estratégico, las acciones de mejoramiento de su gestión y la ejecución de los proyectos de inversión.

Teniendo en cuenta lo mencionado y de acuerdo a la Circular 001 de 2018 emitida por el Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional del 30 de noviembre de 2018, con el fin de realizar el desarrollo de la planeación estratégica en busca de la satisfacción de los grupos de valor, emitió las

[7] Manual de usuario para la administración y operación del Banco Distrital de Programas y Proyectos- Secretaría Distrital de Planeación
[8] Ídem

siguientes directrices para las entidades de orden territorial y su detalle puede ser consultado en el siguiente link http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Actualizada+Circular+001+CGDI+%281%29.pdf/ddff5eef-5b4b-4cf6-5d8d-ff1601d7e4ba?t=1548273970640

¿Cuál es su ámbito de aplicación? *El ámbito de aplicación para esta política, son las "entidades que conforman la Administración Pública en los términos del artículo 39 de la Ley 489 de 1998 y los particulares que cumplen funciones administrativas. En las Ramas Legislativa y Judicial, en los órganos de control, en los autónomos e independientes y demás organismos del Estado, se realizará bajo un esquema de coordinación y colaboración armónica en aplicación de los principios señalados en los artículos 113 y 209 de la Constitución Política (Art. 2.2.9.1.1.2. - Decreto 1078 de 2015)".* [9]

¿Quiénes la ejecutan? Teniendo en cuenta lo anterior, la Política de Planeación Institucional es ejecutada mediante los siguientes roles:

- Alcalde Mayor de Bogotá y Concejo de Bogotá D.C: aprueba el Plan de Desarrollo Distrital.

- Secretaria Distrital de Planeación: Elaboración de los lineamientos para los informes de gestión, empalme y PDD. Así como la elaboración del Plan de Desarrollo Distrital.

- Sectores y Secretaria Distrital de Planeación: armonización presupuestal, formulación de los proyectos de inversión, actualización en el Banco Distrital de Programas y Proyectos Distritales y coordinación en el proceso de formulación del plan de acción sectorial.

- Secretaria General – Dirección Distrital de Desarrollo Institucional: emite los lineamientos para el desarrollo de la planeación estratégica en las entidades distritales.

- Representante legal, jefes de las oficinas de planeación o quien haga sus veces, responsables de procesos elaboran el plan de acción institucional (plan de acción estratégico y el plan de acción anual por procesos).

[9] Manual Gobierno Digital, 2018. MINTIC

2.1.2 ¿Cómo se planea la política?

Esta política se planea desde la reflexión inicial del que hacer institucional hasta la formulación de los diferentes planes y lineamientos. A continuación, se detallan las acciones que deben realizar las entidades distritales para implementar o desarrollar la política de planeación institucional de conformidad con los siguientes niveles:

Tabla 8 Acciones para planear la política

Nivel	Descripción	Producto
Planeación Distrital	- Establece prioridades y estrategias para la garantía de derechos de la ciudadanía - Determina y prioriza los recursos para el cumplimiento de las apuestas y desafíos de ciudad	Plan de Desarrollo Distrital
Planeación Sectorial	- Establece lineamientos para la formulación o desarrollo de políticas públicas a cargo de los sectores de la administración distrital en el mediano y largo plazo.	Plan sectorial
Planeación Institucional	- Dirige sus esfuerzos hacia la atención a la ciudadana y promueve la cultura de confianza y credibilidad hacia las instituciones. - Identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y las potencializa para mejorar el desempeño institucional. - Orienta la planeación hacia el logro de los objetivos institucionales con eficiencia, eficacia y efectividad, a través de la inversión orientada a la atención de necesidades de las comunidades. - Organiza y articula todas las acciones responsabilidad de las entidades para un periodo de mediano plazo definiendo roles y responsabilidades para el cumplimiento de sus objetivos.	Plan Estratégico Institucional

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, es necesario precisar que estos niveles de planeación deben estar articulados de tal forma que en su ejecución permita garantizar el cumplimiento de la misión, las metas sectoriales y las metas establecidas en el plan de desarrollo distrital.

i. **Planeación Distrital:** Atenderá los lineamientos impartidos por la Secretaría Distrital de Planeación través de la "Guía para la formulación de planes de

desarrollo distrital y local" y los lineamientos que sean generados para su elaboración y seguimiento.

ii. **Planeación sectorial:** Corresponde a cada sector establecer las pautas metodológicas para definir las acciones requeridas para el cumplimiento de las políticas públicas a cargo del sector armonizadas con los ejes, programas y/o proyecto del Plan de desarrollo distrital y la priorización de metas estratégicas de sector.

iii. **Planeación Estratégica Institucional:** Como marco de referencia estratégica, el Plan Estratégico tiene como propósito orientar y direccionar la gestión de la Entidad con base en el Plan de Desarrollo Distrital, y las competencias definidas para entidad, definiendo los compromisos y productos de orden institucional, con sus respectivas metas, indicadores e impactos. De allí que su duración sea de cuatro años, que corresponde con los periodos de la administración distrital.

La formulación del Plan Estratégico Institucional se realiza a partir de un análisis colectivo de los objetivos y metas que busca la Entidad, haciendo énfasis que para ello es fundamental el análisis de su situación actual (contexto estratégico que determina debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas), teniendo en cuenta las políticas distritales y sectoriales, sus funciones, su talento humano, los recursos disponibles, su cultura y clima organizacional, entre otros factores, con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo que se propone.

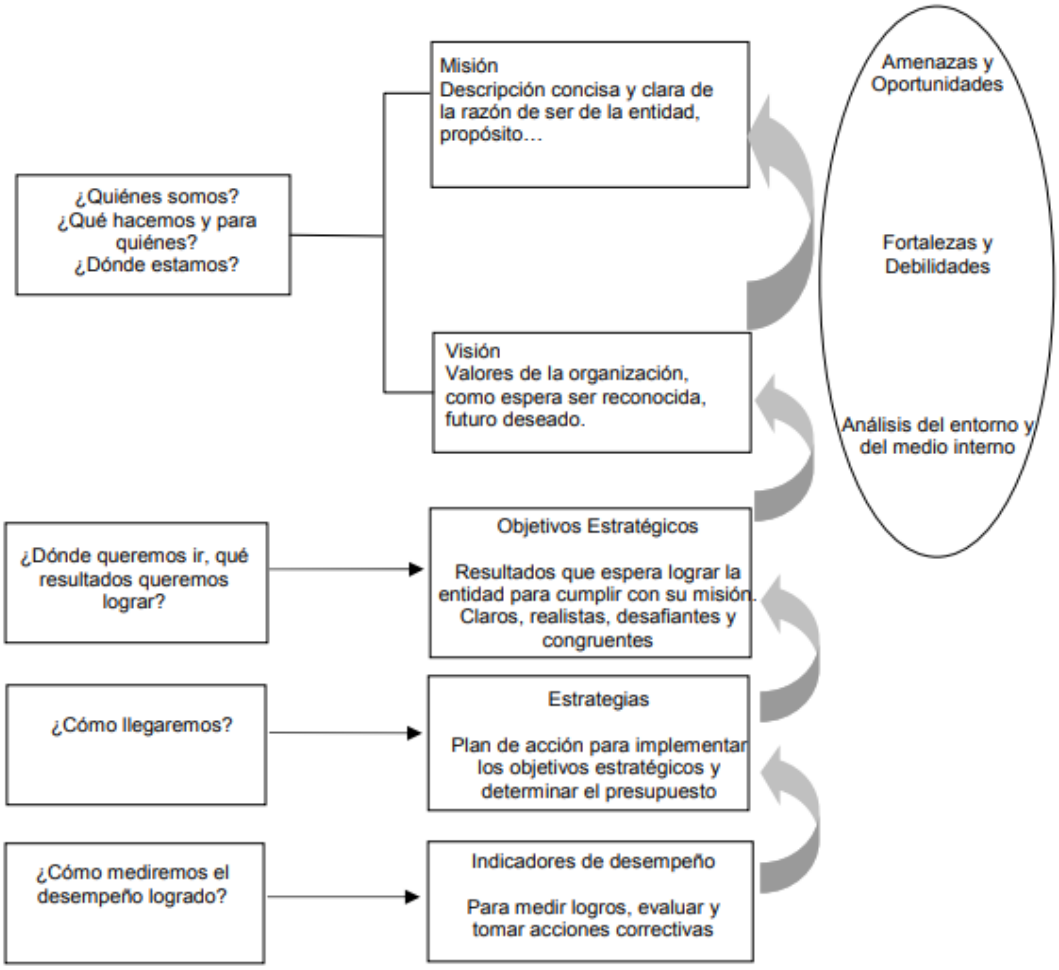
Para este ejercicio, y teniendo en cuanta que existen diferentes metodologías con diferentes enfoques, las entidades tienen total autonomía para la formulación e implementación de la misma, pero deberán asegurar la existencia de unos mínimos:

- ✓ Revisar y ajustar los elementos estratégicos: Misión, visión y objetivos estratégicos determinando cual es el valor público que debe generar. Este proceso se desarrolla revisando la normatividad, funciones, competencia.
- ✓ Definir metas, indicadores, productos y responsables a cada uno de los objetivos estratégicos
- ✓ Descripción de los bienes o servicios que ofrece la entidad.
- ✓ Realizar la caracterización de los grupos de valor, para lo cual se puede utilizar la Guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/guia-de-caracterizacion-de-ciudadanos-usuarios-e-interesados_web.pdf

- ✓ Involucrar a la ciudadanía y grupos de interés en el diagnóstico y formulación de los planes, programas o proyectos de la entidad. Priorizados por el ciudadano. Consultar el documento "Orientaciones para promover la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación de la Gestión Pública" en el siguiente link http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34271987

A continuación, se presenta un modelo básico de planificación estratégica con las preguntas que se deben responder y las cuales orientan el ejercicio.[10]

Figura 7 Fases del Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: CEPAL. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público 2011

[10] CEPAL. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público 2011

2.1 Diagnóstico de capacidades y entornos

Como se ha mencionado existen diversas metodologías y herramientas para realizar análisis de capacidad institucional, como son la Matriz DOFA o FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) o el Modelo de Madurez de Capacidades (CMM), no obstante, la entidad es autónoma de aplicar los instrumentos que más se adecuen a su capacidad y orientación organizacional.

Entre los principales aspectos a analizar se deben tener en cuenta los siguientes:[11]

- ✓ Revisar aspectos internos tales como el talento humano, procesos y procedimientos, estructura organizacional, cadena de servicio, recursos disponibles, cultura organizacional, entre otros.
- ✓ Identificar el conocimiento de los servidores públicos (formación, capacitación y experiencia) que posteriormente permitirá la difusión del conocimiento, la generación de proyectos articulados y el desarrollo de los procesos de la organización, como se analizará en la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación.
- ✓ Identificar cómo el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC, apalanca el desarrollo de los planes, programas y proyectos de la entidad, la gestión interna de los procesos y la información, la prestación de trámites y servicios a los ciudadanos y en general, la implementación de todas las políticas de gestión y desempeño. Es fundamental determinar desde el direccionamiento estratégico y la planeación, cómo se desarrollará todo el componente tecnológico de la entidad, a partir de los lineamientos y estándares que establece la Política de Gobierno Digital.
- ✓ Revisar aspectos externos a la entidad, como su entorno político, ambiental, cultural, económico y fiscal, la percepción, propuestas y recomendaciones que tienen sus grupos de valor y ciudadanía en general, frente a bienes y servicios ofrecidos, sus resultados e impactos.
- ✓ Analizar el contexto interno y externo de la entidad para la identificación de los riesgos y sus posibles causas, así como retos, tendencias y oportunidades de mejora e innovación en la gestión.
- ✓ Identificar espacios de articulación y cooperación con otras entidades del sector, órganos de control, u organismos.

Posteriormente al análisis de capacidades y entornos, se aconseja realizar análisis de forma periódica, con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados de acuerdo a la plataforma estratégica e

[11] DAFP - Manual operativo del Sistema de Gestión.

identificar posibles desviaciones. Es importante mencionar que las fortalezas y debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas; pero las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede actuar o tomar medidas modificando los aspectos internos.

2.2 Formular los planes de acción anual

Es importante recordar que, para la formulación de la planeación estratégica e institucional de la próxima administración, se deben cumplir con los lineamientos de planeación estratégica e institucional en cascada, 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.

Con respecto a los planes de acción anuales y de acuerdo a la Ley 152 de 1994, Ley 1474 de 2011, Manual operativo del sistema de gestión – MIPG y con el fin de simplificar y racionalizar la generación y presentación de informes estos planes deberán contener los siguientes aspectos:

- ✓ Objetivos
- ✓ Estrategias
- ✓ Proyectos
- ✓ Metas
- ✓ Acciones
- ✓ Productos
- ✓ Responsables
- ✓ Cronogramas
- ✓ Planes generales de compras que desagreguen los recursos asociados a todas las fuentes de financiación
- ✓ Distribución presupuestal de los proyectos de inversión
- ✓ Indicadores
- ✓ Mapas de riesgos

De acuerdo a la expedición del Decreto 612 de 2018 *"Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado"*, es de vital importancia que las entidades distritales integren y articulen los siguientes planes y que sus acciones fortalezcan cada una de las dimensiones y políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y por ende el cumplimiento de los objetivos institucionales de cada entidad.

Planes relacionados con Talento Humano:

1. Plan Estratégico de Talento Humano.
2. Plan de Vacantes.
3. Plan de Previsión de Recursos Humanos.
4. Plan de Capacitación.
5. Plan de incentivos institucionales.
6. Plan de seguridad y salud en el trabajo.

Planes relacionados con TIC:

7. Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – PETI.
8. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información.
9. Plan de Seguridad y Privacidad de la Información.

Otros planes

10. Plan Institucional de Archivos de la Entidad –PINAR.
11. Plan Anual de Adquisiciones.
12. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

De acuerdo con las directrices emitidas mediante el Decreto 612 de 2018, los planes integrados deben ser publicados en la página web de cada entidad a más tardar el 31 de enero del año vigente, como lo menciona la Ley 1474 de 2011 en el artículo 74 y en el cual "*se especificarán los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión*". Es importante recordar que este plan de acción deberá estar acompañado del informe de gestión del año inmediatamente anterior.

Como se explicó en los talleres de la fase de alistamiento desarrollados por la Secretaria General en el mes de agosto de la vigencia 2018 y de acuerdo al concepto emitido el 07 de junio de 2018 por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la integración y articulación de los planes no agrupa instrumentos ni metodologías, solo unifica la fecha de presentación y contiene las líneas estratégicas de los planes previamente citados; por lo tanto cada línea o acción del plan de acción institucional puede ser desagregada por cada líder o responsable de proceso en planes de acción detallados o planes operativos de acción, como ejemplo: Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano – PAAC, plan de adecuación y sostenibilidad del SIG – MIPG, Plan de capacitación, entre otros.

El Departamento Nacional de Planeación para el desarrollo de esta política cuenta con los siguientes documentos: Manual para la formulación de planes de desarrollo de las entidades territoriales https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/KIT-OT/Unidad-0-Digital.pdf y la Consejería Presidencial para los Derechos Humanos Presidencia de la República emitió la Guía básica planes de desarrollo territorial con enfoque basado en derechos humanos http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587899/cartilla-enfoque-ddhh-2016.pdf/2ec54dc2-d64e-f997-17db-fc8e71f50866. La Secretaria Distrital de Planeación expidió en febrero de 2018 la Guía para la formulación de políticas públicas del Distrito Capital http://www.sdp.gov.co/transparencia/planeacion/politicas-lineamientos-y-manuales/guia-la-formulacion-de-politicas-publicas-del-distrito-capital

2.3 Planes operativos anuales

El Plan Operativo Anual por Procesos es un instrumento de planeación en el que cada dependencia o proceso, definen un conjunto lógico y coherente de compromisos concretos que deben ejecutarse cada año, en relación con los recursos humanos, técnicos, presupuestales, entre otros, que necesitaremos para alcanzar los resultados esperados del plan estratégico institucional.

A través del POA se hace el seguimiento de las metas, indicadores, y actividades a realizar en los diferentes procesos de la Entidad, incluye las acciones que tienen a cargo las dependencias en cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, así como las metas proyecto de inversión, las metas de gestión u otras sin importar la fuente de financiación.

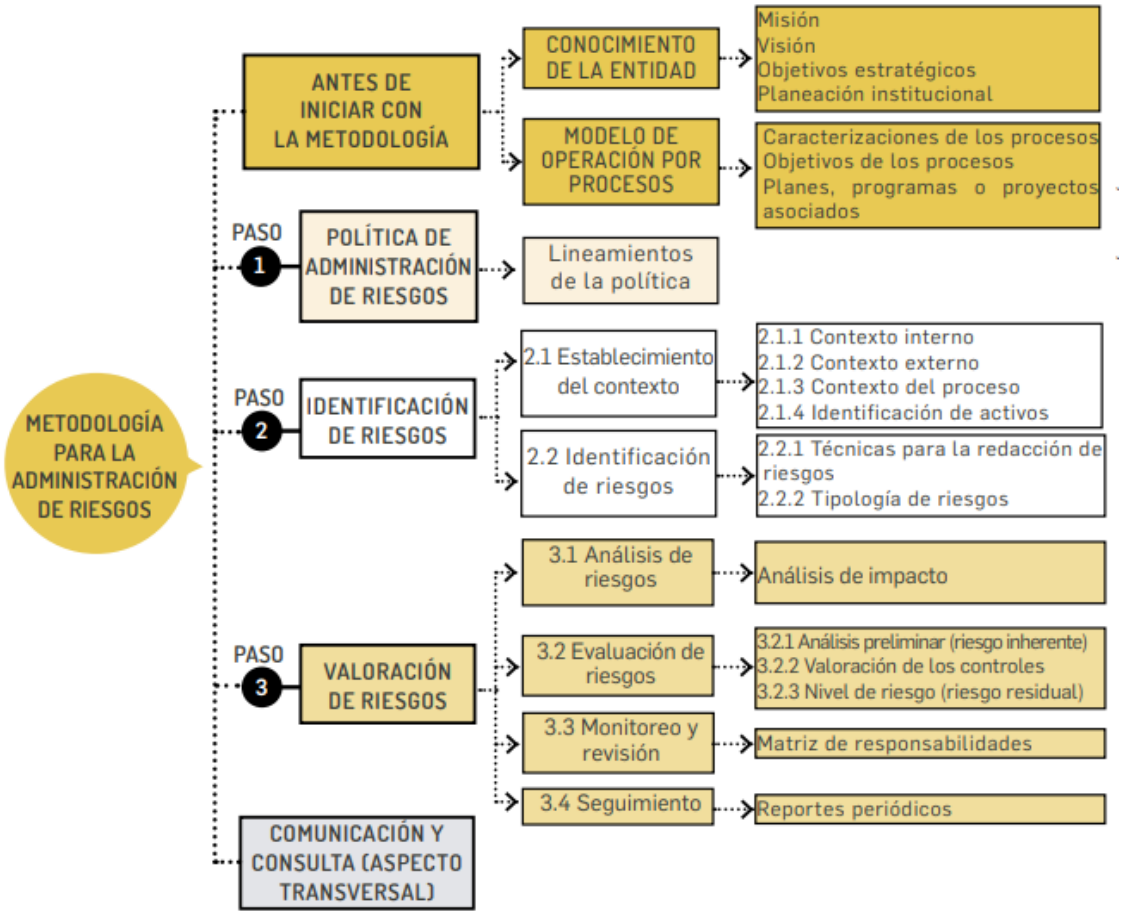
En este sentido, la construcción del POA de la Entidad, se debe caracterizar por tener un proceso participativo en su elaboración, ya que todos los servidores y servidoras deberán verse reflejados en él.

El Plan Operativo Anual por Proceso debe articularse de manera directa con el Plan Estratégico Institucional, ya que se constituye en la herramienta que permite precisar cómo cada área responsable de proceso contribuirá a su implementación. Por ello en su formulación de se debe precisar la siguiente información: objetivo estratégico al cual se asocia la dependencia o proceso, meta para la vigencia, indicador de la meta, actividades a ejecutar durante la vigencia, productos y responsables.

2.4 Formular los lineamientos para administración del riesgo - Política de Riesgo

Como complemento al desarrollo de la política de planeación Institucional, la entidad debe formular los lineamientos para la gestión del riesgo que defina el tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos que afectan el logro de los objetivos institucionales.

Figura 8 Metodología para la administración del riesgo



Fuente: Guía Administración del Riesgo - DAFP

Actualmente se encuentra publicada por el Departamento Administrativo de la Función Pública la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas y se puede consultar en el siguiente link: Documento Guía Administración del riesgo.

La aplicación de este documento permite desarrollar la metodología presentada en la figura anterior para formular, identificar y valorar los riesgos de

gestión, corrupción y seguridad digital.

2.1.3 ¿Cómo se implementa la política?

Una vez la entidad ha formulado y articulado cada uno de sus planes estos deben ser publicados en la página web de cada entidad a más tardar el 31 de enero del año vigente, como lo menciona la Ley 1474 de 2011 en el artículo 74. Es importante recordar que este plan de acción deberá estar acompañado del informe de gestión del año inmediatamente anterior.

Posteriormente cada líder de proceso con su equipo de trabajo y de manera articulada con la oficina de planeación o quien haga sus veces, deben realizar seguimiento trimestral a cada uno de los planes formulados con el fin de evitar desviaciones en el cumplimiento de los objetivos y metas.

¿Qué herramientas están disponibles para su implementación? A continuación, se presentan las herramientas disponibles para el desarrollo de la política:

HERRAMIENTAS/ INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
Guía para la formulación de políticas públicas del Distrito Capital	Esta guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito proporciona instrucciones básicas y metodologías para las fases de agenda pública, formulación e implementación. Su objetivo es fortalecer las capacidades de las entidades del Distrito Capital en la estructuración de políticas públicas como instrumentos de planeación de largo plazo, y el abordaje de los enfoques de derechos humanos, género, poblacional, diferencial, territorial, y ambiental, para responder de manera integral a las necesidades y potencialidades de Bogotá. http://www.sdp.gov.co/transparencia/planeacion/politicas-lineamientos-y-manuales/guia-la-formulacion-de-politicas-publicas-del-distrito-capital
Manual de usuario para la administración y operación del Banco Distrital de Programas y Proyectos- Secretaría Distrital de Planeación	Documento en el cual se presentan los aspectos requeridos para garantizar una adecuada formulación de proyectos de inversión pública con la ficha de estadísticas básicas de inversión como instrumento. Este manual consta del marco conceptual y normativo del BDPP; los lineamientos para la formulación y evaluación de proyectos de inversión; y las operaciones que ejecutan las entidades distritales en el banco: inscripción, registro y actualización. http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/02_1410_manual_operacionbdpp_v2-0_1.pdf

Guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados	Documento que tiene como objetivo entregar orientaciones para el diseño y aplicación de ejercicios de caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/guia-de-caracterizacion-de-ciudadanos-usuarios-e-interesados_web.pdf
Orientaciones para promover la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación de la Gestión Pública	Documento con las orientaciones, pasos y herramientas para que las entidades tanto de orden nacional como territorial puedan llevar a cabo procesos de participación ciudadana en la fase de diagnóstico y la planeación de la gestión pública. El MIPG, a través de las dimensiones "Direccionamiento estratégico" y "Planeación y gestión con valores para resultados", plantea la necesidad de la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación institucional, de manera que las entidades atiendan a las necesidades y problemas de los ciudadanos para garantizar la efectividad de sus intervenciones misionales. http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34271987
Manual para la formulación de planes de desarrollo de las entidades territoriales	Documento con orientaciones técnicas que permite: 1) Acceder a una metodología de planeación práctica y útil, 2) Contar con distintas herramientas de apoyo durante el proceso de formulación del PDT y 3) Elaborar su plan de desarrollo con plena autonomía y de acuerdo con las condiciones particulares de cada entidad territorial. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/KIT-OT/Unidad-0-Digital.pdf
Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas	Herramienta con enfoque preventivo, vanguardista y proactivo que permitirá el manejo del riesgo, así como el control en todos los niveles de la entidad pública, brindando seguridad razonable frente al logro de sus objetivos. Documento Guía Administración del riesgo.

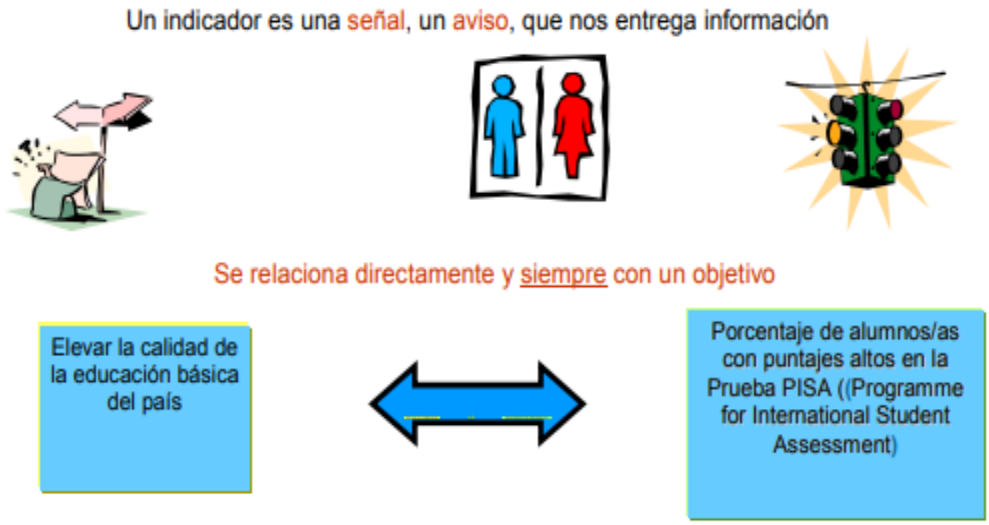
2.1.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

La medición de la política y del desempeño logrado se realiza a través de la formulación de indicadores los cuales permiten realizar el seguimiento a cada una de las acciones y tomar las acciones correctivas que se requieran en pro del cumplimiento de los objetivos y metas.

Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de una institución.[12]

Figura 9 Relación entre el objetivo y el indicador



Fuente: Cepal - Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público

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

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

[12] Cepal - Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público

La medición de los indicadores debe ser pertinente, oportuna precisa y económica.

Pasos básicos para la construcción de indicadores[13]:

1. Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición (objetivos, planes, programas y proyectos).
2. Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir.
3. Formular el indicador para medir el producto u objetivo y describir la fórmula de cálculo.
4. Validar los indicadores aplicando criterios técnicos.
5. Recopilar los datos.
6. Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición.
7. Señalar la fuente de los datos.
8. Establecer supuestos.
9. Evaluar: establecer referentes comparativos y establecer juicios
10. Comunicar e Informar el desempeño logrado

Los indicadores apoyan y sustentan la toma de decisiones principalmente áreas de planeación y presupuesto, miden la acción institucional con precisión y son herramientas para retroalimentar, monitorear y controlar. Se pueden mencionar los siguientes beneficios[14]:

- *Apoyar la planificación*
- *Detectar problemas de gestión*
- *Realizar ajustes de procesos y readecuar acciones*
- *Adecuar la asignación de recursos públicos*
- *Mejorar niveles de transparencia*
- *Dar reconocimiento al buen desempeño*

Es importante resaltar que en la Política de Planeación Institucional se definen los mecanismos mediante los cuales se realizará el seguimiento y evaluación de todos los planes y por ende a todas las políticas de MIPG, lo cual se ejecuta en los dos momentos planteados en la política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional y se abordará en el desarrollo de la política mencionada, así:

[13] Ibid.
[14] DAFP – Infografía Construcción y análisis de indicadores de gestión

- ✓ Seguimiento a la gestión institucional: monitoreo periódico a todos planes que se implementan en la entidad (plan de acción, el PAAC, el PAA, entre otros)
- ✓ Evaluación de los resultados obtenidos

De acuerdo con la Ley 152 de 1994 se debe contar con sistemas de seguimiento que garantice la objetividad, transparencia y toma de decisiones frente al cumplimiento de los planes de desarrollo.

b) Medición

Formulario de autodiagnóstico: Este formulario es una herramienta de autoevaluación disponible por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que busca a través de una lista de chequeo la identificación de un nivel de avance de acuerdo a la información consignada por las entidades. El autodiagnóstico evalúa tres componentes: Contexto Estratégico, Calidad de la Planeación y el Liderazgo Estratégico. Es de recordar que es un instrumento que las entidades autónomamente pueden aplicar en cualquier momento o cuando lo consideren pertinente.

Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

En este formulario de reporte anual, las entidades diligencian un formulario que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

Los resultados de la evaluación señalan un diagnóstico del nivel de avance y madurez de las entidades en cada política, lo cual se constituye en un referente para la planeación de la entidad en la vigencia.

2.2 Política Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público



2.2.1 Contexto de la política

¿Qué es? Política mediante la cual se planea, programa y ejecuta el presupuesto de las entidades distritales y organismos del distrito, desarrollada a través de dos Dimensiones del MIPG, «Direccionamiento estratégico y planeación» y «Gestión con valores para resultados», buscando una eficiente ejecución del gasto público.

En la primera Dimensión, se realiza la planeación y programación por parte de las entidades y organismos del distrito del presupuesto con la definición, clasificación de los ingresos y gastos, y las orientaciones de la Secretaría Distrital de Hacienda (SDH), quien es la líder de la Política a nivel distrital.

En la segunda Dimensión, se realiza la ejecución activa y pasiva del presupuesto por parte de las entidades y organismos del distrito de acuerdo a lo establecido en la primera Dimensión, con el correspondiente seguimiento para la toma de decisiones.

¿Para qué sirve? Con el desarrollo de la Política se busca una eficiente ejecución del gasto público, mediante un ejercicio estratégico de planeación en una primera fase y de ejecución y seguimiento en segunda instancia.

¿Con qué otras políticas de gestión y desempeño se articula? El presupuesto es uno de los instrumentos esenciales para la operación del MIPG, en este orden de ideas, esta Política se articula con todas las demás mediante la planeación de los recursos necesarios que se requieran para la efectiva realización de las acciones propuestas en el Modelo.

¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Las bases normativas que regulan la forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta política, tanto a nivel nacional como distrital son las siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Constitución Política Artículos 332 al 364 **Ley 152 de 1994** Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. **Ley 617 de 2000** Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la ley orgánica de presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dicta otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional. **Ley 715 de 2001** Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. **Ley 819 de 2003** Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones. **Ley 1176 de 2007** Por la cual se desarrollan los artículos 356 y 357 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. **Ley 1483 de 2011** Por medio de la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal para las entidades territoriales. **Ley 1508 de 2012** Por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas, se dictan normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones. **Ley 1530 de 2012** Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías. **Ley 1608 de 2013** Por medio de la cual se adoptan medidas para mejorar la liquidez y el uso de algunos recursos del Sector Salud. **Decreto 111 de 1996**

Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto.

Decreto 115 de 1996
Por el cual se establecen normas sobre la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y de las Sociedades de Economía Mixta sujetas al régimen de aquellas, dedicadas a actividades no financieras.

Decreto 396 de 1996
Por el cual se reglamenta el Acuerdo 24 de 1995 Estatuto Orgánico de Presupuesto de Santa Fe de Bogotá, Distrito Capital.

Decreto 359 de 1995
Por el cual se reglamenta la ley 179 de 1994.

Decreto 3402 de 2007
Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 31 de la Ley 962 de 2005 y se dictan otras disposiciones.

Decreto 313 de 2008
Por medio del cual se reglamentan parcialmente las Leyes 715 de 2001, 1122 de 2007 y 1176 de 2007.

Decreto 1525 de 2008
Por el cual se dictan normas relacionadas con la inversión de los recursos de las entidades estatales del orden nacional y territorial.

Decreto 1949 de 2012
Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1530 de 2012 en materia presupuestal y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2767 de 2012
Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1483 de 2011.

Decreto 1467 de 2012
Por el cual se reglamenta la Ley 1508 de 2012.

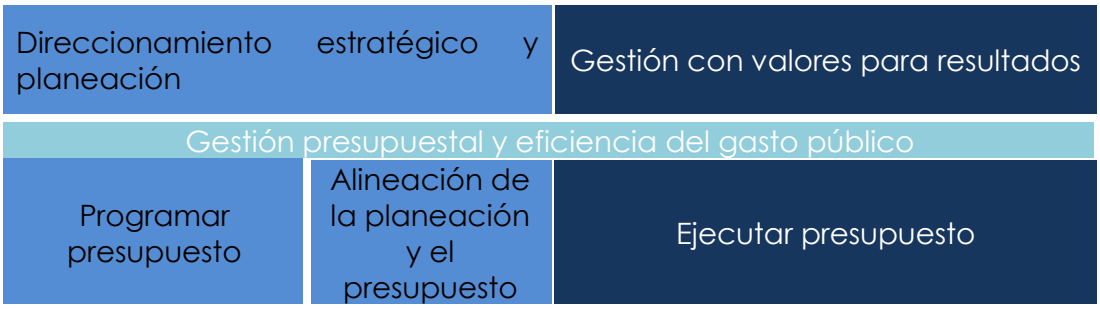
Decreto 1068 de 2015
Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público.

Decreto 1082 de 2015
Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector Administrativo de Planeación Nacional.

NORMAS DISTRITALES
Decreto Distrital 714 de 1996 Por el cual se compilan el Acuerdo 24 de 1995 y Acuerdo 20 de 1996 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto Distrital. **Decreto Distrital 101 de 2010** Por medio del cual se fortalece institucionalmente a las Alcaldías Locales, se fortalece el esquema de gestión territorial de las entidades distritales en las localidades se desarrollan instrumentos para una mejor gestión administrativa y se determinan otras disposiciones. **Decreto Distrital 372 de 2010** Por el cual se reglamenta el proceso presupuestal de los Fondos de Desarrollo Local – F.D.L. **Decreto Distrital 216 de 2017** Por el cual se reglamentan el Decreto 714 de 1996, Estatuto Orgánico de Presupuesto Distrital y se dictan otras disposiciones. **Decreto Distrital 662 de 2018** Por el cual se reglamenta y se establecen directrices y controles en el proceso presupuestal de las Empresas Distritales. **Acuerdo 12 de 1994** Por el cual se establece el Estatuto de Planeación del Distrito Capital y se reglamenta la Formulación, la Aprobación, la Ejecución y la Evaluación del Plan de Desarrollo Económico y Social y de Obras Públicas del Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá, y se dictan otras disposiciones complementarias. **Acuerdo 63 de 2002** Por el cual se definen los procedimientos de armonización del presupuesto con los Planes de Desarrollo. **Acuerdo 190 de 2005** Por el cual se modifica el artículo 1 y el Parágrafo único del Acuerdo 63 de 2002. **Acuerdo 432 de 2010** Por medio del cual se modifica el artículo 37 del Acuerdo 24 de 1995. **Acuerdo anual** Por el cual se expide el Presupuesto Anual de Rentas e Ingresos y de Gastos e Inversiones de Bogotá, Distrito Capital, para la vigencia fiscal. **Decreto Distrital anual** Por el cual se liquida el Presupuesto Anual de Rentas e Ingresos y de Gastos e Inversiones de Bogotá, Distrito Capital, para la vigencia fiscal.

¿Cuál es la estructura o elementos de la política? La Política hace parte de dos Dimensiones del MIPG, en la primera dimensión «Direccionamiento estratégico y planeación» tiene dos elementos, en la segunda Dimensión «Gestión con valores para resultados» cuenta con un elemento, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 10 Elementos Política



Fuente: Elaboración propia

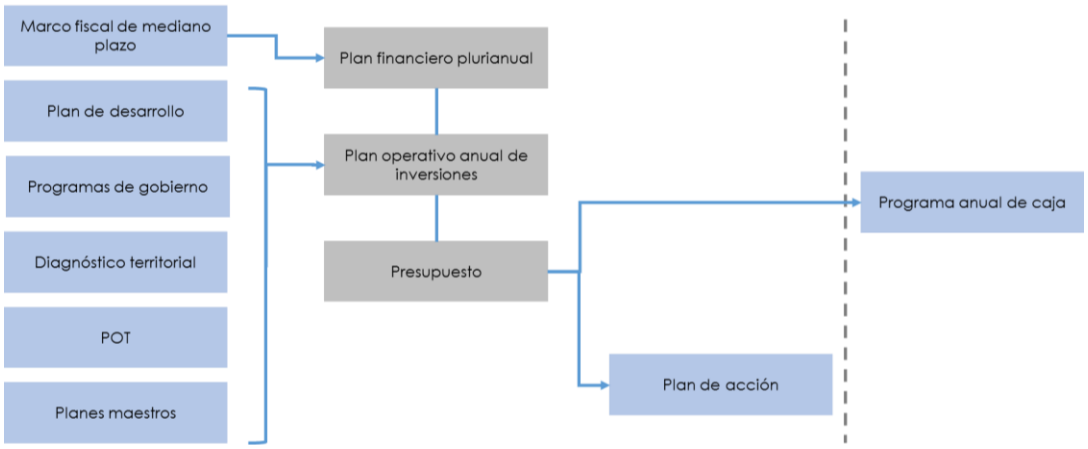
- Programar presupuesto: consiste en definir las orientaciones para establecer los topes presupuestales para el año fiscal correspondiente de cada entidad u organismo distrital, teniendo en cuenta lo establecido en el Estatuto Orgánico de Presupuesto para la elaboración, presentación y aprobación del presupuesto.

- Alineación de la planeación y el presupuesto: el Plan de Desarrollo es la herramienta de planeación del mediano plazo y se materializa en los presupuestos de cada vigencia. El avance en la consecución de los objetivos trazados depende de la asignación de recursos y de la priorización de los proyectos en los que se invierten los recursos en cada vigencia. Así, la programación presupuestal debe estar armonizada con los propósitos del Plan Distrital de Desarrollo.

- Ejecutar presupuesto: establecida la programación presupuestal en el marco de los propósitos del, se inicia la ejecución presupuestal implementando el plan anual de adquisiciones como instrumento para obtener los bienes o servicios para la ejercer de la función pública de la entidad u organismo distrital.

Por otra parte, el Sistema Presupuestal del Distrito, teniendo en cuenta lo establecido en el artículo 4 del Decreto Distrital 714 de 2016, cuenta con tres componentes: Plan financiero plurianual, Plan operativo anual de inversiones y el Presupuesto anual del distrito capital, como se visualiza en la siguiente gráfica:

Figura 11 Sistema Presupuestal Distrital



Fuente: Manual operativo presupuestal – Resolución SDH 191/2017

- **Plan Financiero Plurianual:** es un instrumento de planificación financiera que tiene como base las proyecciones de ingresos, gastos, el resultado fiscal esperado y su financiación. Debe ser compatible con los programas anuales de caja de las entidades distritales[15].

- **Plan Operativo Anual de Inversiones:** se define como el conjunto de proyectos a ejecutar en cada una de las anualidades que conforman el periodo de gobierno, considerando para cada uno de ellos su costo, la fuente de financiación y la asignación presupuestal anual; clasifica los proyectos de inversión por sectores, entidades y programas. En la elaboración del POAI, se despliegan las metas fijadas en el Plan de Desarrollo, que a su vez da cuenta de las prioridades definidas en el Programa de Gobierno, los diagnósticos territoriales, el POT y los Planes Maestros, entre otros [16].

- **Presupuesto Anual del Distrito Capital:** es el instrumento para el cumplimiento de los planes y programas de desarrollo económico y social[17].

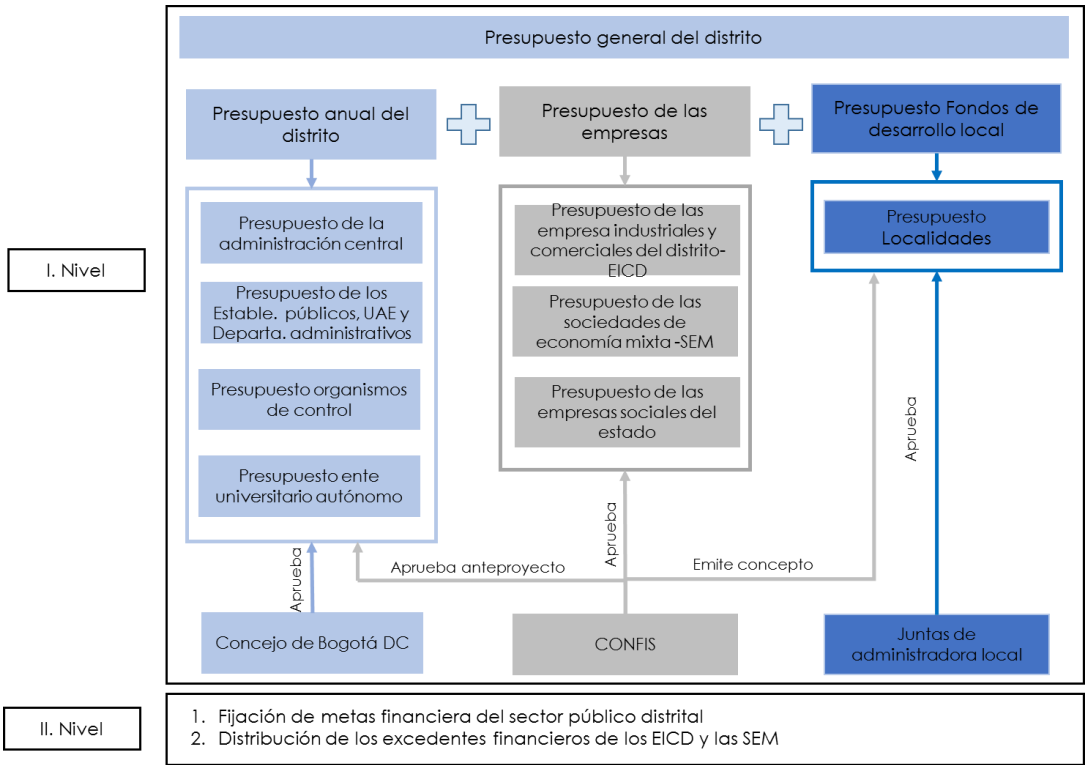
Estos tres componentes se articulan con elementos de planificación y gestión presupuestal, tales como: el Marco Fiscal de Mediano Plazo; el Plan de Desarrollo, el Programa de Gobierno, el POT, los Diagnósticos Territoriales, los

[15] Manual operativo presupuestal, Resolución 191/17, Página 24.
16 Ídem, Página 26
[17] Acuerdo 24 de 1995, Artículo 6

Planes Maestros, entre otros. De igual forma, el Presupuesto se ejecuta a través de los planes de acción y el Programa Anual Mensualizado de Caja de las entidades y organismos distritales.

¿Cuál es su ámbito de aplicación? En el artículo 2 del Decreto Distrital 714 de 2016, establece la cobertura del Estatuto orgánico de presupuesto distrital conformado por dos niveles, como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 12 Presupuesto general del distrito



Fuente: Manual operativo presupuestal – Resolución SDH 191/2017

Nivel I, el cual establece el Presupuesto Anual y General del Distrito compuesto por:

- El Presupuesto Anual del Distrito: Integrado por el presupuesto del Concejo de Bogotá, la Contraloría de Bogotá, la Personería de Bogotá, la Administración central distrital y los Establecimientos públicos distritales que incluye al ente Universitario autónomo.

- El Presupuestos de las Empresas del Distrito: Integrado por las Empresas sociales del estado, las Empresas industriales y comerciales del distrito y las Sociedades de economía mixta.

- El Presupuesto de los Fondos de Desarrollo Local: Integrado por el presupuesto de las localidades del distrito capital.

Nivel II, el cual establece la fijación de las metas financiera del sector público distrital y la distribución de los excedentes financieros de las Empresas industriales y comerciales del distrito y de las Sociedades de economía mixta teniendo en cuenta su régimen y sin prejuicio de la autonomía que la Constitución y Ley les otorga.

¿Quiénes la ejecutan? Teniendo en cuenta lo anterior, la Política basaba en el Estatuto Distrital de Presupuesto es ejecutada mediante los siguientes roles:

- Concejo de Bogotá D.C: aprueba el Presupuesto Anual del Distrito mediante la expedición del Acuerdo distrital por el cual se expide el Presupuesto Anual de Rentas e Ingresos y de Gastos e Inversiones de Bogotá, Distrito Capital.

- CONFIS Distrital: Aprueba el Presupuesto de las Empresas del Distrito, aprueba el Anteproyecto del Presupuesto Anual y emite concepto al Presupuesto de los Fondos de Desarrollo Local.

- Alcalde Mayor de Bogotá D.C: Expide el Decreto Distrital por el cual se liquida el Presupuesto Anual de Rentas e Ingresos y de Gastos e Inversiones de Bogotá.

- Secretaria Distrital de Hacienda: Prepara el Plan Financiero Plurianual del Distrito, emite lineamientos y orientaciones para la programación y ejecución del presupuesto por parte de las entidades y organismos del distrito y consolida el Proyecto de Prepuesto Anual de Rentas e Ingresos y de Gastos e Inversiones.

- Representante legal, Ordenadores del gasto, jefes de las oficinas de planeación o quien haga sus veces, jefes de las oficinas financieras o quien haga sus veces: Preparan el Plan de acción, Plan operativo anual de inversiones, Proyección de gastos, el Anteproyecto de presupuesto institucional y el Programa Anual Mensualizado de Caja.

2.2.2 ¿Cómo se planea la política?

Esta política se planea en dos momentos, se parte de la elaboración de los Anteproyectos de presupuestos y la actualización de los POAI de las entidades y organismos distritales, seguido de la consolidación, presentación y aprobación

del Presupuesto Anual del Distrito y demás instrumentos para su ejecución y seguimiento.
Estos momentos están enmarcados en el ciclo presupuestal que contempla tres fases:

- **Programación presupuestal:** se establecen los lineamientos, instrumentos y procedimientos para la elaboración, presentación, estudio y aprobación del Presupuesto.

- **Ejecución presupuestal:** se adquieren los compromisos de la vigencia fiscal respectiva.

- **Cierre presupuestal:** es donde se estable el recaudo real de ingresos, la ejecución real de los gastos, el estado de tesorería y los excedentes, acorde con el principio de anualidad las apropiaciones del presupuesto son autorizaciones máximas de gastos que pueden comprometerse entre el 1° de enero al 31 de diciembre.

A continuación, se definen los instrumentos más representativos:

- **POAI:** se define como el conjunto de proyectos a ejecutar en cada una de las anualidades que conforman el periodo de gobierno, considerando para cada uno de ellos su costo, la fuente de financiación y la asignación presupuestal anual; clasifica los proyectos de inversión por sectores, entidades y programas.

- **Anteproyecto de presupuesto:** es el instrumento que tiene la cuota de la entidad, desagregada al más mínimo nivel en los rubros de funcionamiento, servicio de la deuda e inversión, ajustada a la cuota de gasto global definitiva. El documento contiene: el mensaje presupuestal, anteproyecto de ingresos (a quien le aplique), anteproyecto de gastos, el POAI, Productos-metas y resultados, descripción de los rubros de inversión y funcionamiento, informe de ejecución de vigencias futuras (cuando aplique), solicitud vigencias futuras (cuando aplique), resumen consolidado presupuesto de ingresos y gastos.

- **Programa Anual Mensualizado de Caja – PAC:** es el instrumento de administración financiera en el cual se define el monto máximo mensual de fondos disponibles para las entidades, a fin de que puedan programar los pagos respectivos, de acuerdo con la disponibilidad de recursos, que no puedan exceder del total del PAC de la vigencia[18].

[18] Ídem

- **Plan de acción o Plan anual de adquisiciones:** es un documento donde se consolidan las necesidades de bienes o servicios con sus características contractuales y presupuestales de cada entidad u organismos requiere para dar cumplimiento con los objetivos plasmados en el Plan de Desarrollo, el Presupuesto Anual y el Plan Operativo Anual de Inversiones – POAI.

2.2.3 ¿Cómo se implementa la política?

Teniendo en cuenta que para esta Política el criterio diferencial está dado por su marco normativo, en donde se regula la preparación, presentación, ejecución, modificación y seguimiento del presupuesto, se debe tener en cuenta las circulares que emita la Secretaría Distrital de Hacienda en lo referente a las actividades y plazos para la elaboración de los Planes de acción y Anteproyectos de Presupuesto, a parir de las prioridades de política pública a nivel distrital para cada una de las vigencias.

La ejecución presupuestal está dada por:

Ejecución activa: corresponde al recaudo de las rentas y recursos de capital del Presupuesto Anual del Distrito Capital. Competencia tanto de la Secretaría Distrital de Hacienda - Dirección Distrital de Tesorería, en cuanto se refiere a los recursos de la Administración Central, como de los establecimientos públicos en relación con las rentas propias administradas por cada uno de ellos.

Ejecución pasiva: corresponde a la puesta en marcha del plan anual de adquisiciones por parte de la entidad u organismo distrital, en la cual se afecta en forma definitiva la apropiación presupuestal y se garantiza que ésta no será desviada a ningún otro fin; se inicia con la determinación de las necesidades, los cuales se respaldan con la expedición previa de certificados de disponibilidad presupuestal y se satisfacen con la operación del registro presupuestal que lo perfecciona, generando la obligación presupuestal para su posterior giro.

¿Qué herramientas están disponibles para su implementación? A continuación, se presentan las herramientas disponibles para el desarrollo de la política:

HERRAMIENTAS/ INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
Manual Operativo Presupuestal del Distrito Capital.	Este Manual es una herramienta que articula y unifica los procedimientos, prácticas e instrumentos en materia presupuestal para las entidades distritales. Así mismo, permite el manejo coordinado de las herramientas gerenciales de planeación y presupuesto, con la finalidad de lograr el uso eficiente de los recursos y, en consecuencia, un mayor impacto social en la atención de las necesidades de la población. El presente manual fue aprobado mediante la Resolución SDH - 000191 del 22 de septiembre de 2017, "Por medio de la cual se adopta y consolida el Manual de Programación, Ejecución y Cierre Presupuestal del Distrito Capital". http://www.shd.gov.co/shd/node/29793
Marco fiscal de mediano plazo 2019 - 2020.	El Marco Fiscal de Mediano Plazo es la principal herramienta para el análisis de las finanzas públicas distritales. Este presenta los hechos más relevantes de la actividad económica y fiscal de la ciudad para un período de diez (10) años, consistentes con los supuestos macroeconómicos, el presupuesto, la meta de superávit primario y el nivel de endeudamiento público. http://www.shd.gov.co/shd/MFMP
Guías de incorporación de información en PREDIS.	Guías de incorporación de información en PREDIS para Vigencias Futuras, Traslados, Plantas de personal, Gastos Generales y Clasificación de la Inversión. http://www.shd.gov.co/shd/node/30715
Cartillas del Sistema de Información del Presupuesto Distrital – PREDIS.	Guía para detallar los aspectos más relevantes de la información que se debe cargar en el Sistema y no reemplaza la ayuda en línea con la que cuenta el Sistema, por ello es una primera aproximación al día a día en el Sistema con la cual esperamos aportar para facilitar las labores que realizan las entidades al registrar la información en línea en el día a día del Sistema. http://www.shd.gov.co/shd/node/21524
Guía Metodológica del Presupuesto Orientado a Resultados (POR).	El POR en sus componentes: Productos, Metas y Resultados (PMR); Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP) y Sistema de Costos, es una herramienta de presupuestación basada en resultados que estimula la democratización de la información y el control social, incentivando un mayor compromiso de los funcionarios públicos frente a las necesidades de la ciudad. Con este novedoso instrumento se busca que las acciones de la Administración Distrital se orienten al logro de beneficios y transformaciones reales para la ciudad que permitan un mejoramiento efectivo de la calidad de vida de todos los bogotanos. http://www.shd.gov.co/shd/node/20048

2.2.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

En el artículo 92 del decreto Distrital 714 de 1996, establece que la Secretaría Distrital de Hacienda (SDH) es la responsable de garantizar la correcta programación y ejecución presupuestal. Con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en el Decreto en mención, diseñará los métodos y procedimientos que considere necesarios para el seguimiento y evaluación presupuestal.

Con este propósito la SDH realiza las siguientes acciones:

- Elaboración de informes periódicos: a partir de la información registrada en el Sistema de Información del Presupuesto Distrital (SIPD), por las entidades y organismos distritales y validada por la Dirección Distrital de Presupuesto, elabora los siguientes informes de seguimiento y evaluación presupuestal.

- Acompañamiento: con el personal de la Dirección Distrital de Presupuesto podrá realizar reuniones y contacto permanente vía telefónica y correo electrónico, que le permitan hacer seguimiento a las entidades y organismos distritales durante el proceso de programación, ejecución y cierre presupuestal.

- Asesorías técnicas: con el personal de la Dirección Distrital de Presupuesto podrá resolver consultas telefónicas, mediante correo electrónico, comunicaciones oficiales, mesas de trabajo o seminarios que permitan analizar y solucionar situaciones en materia presupuestal que se presenten en las entidades y organismos distritales.

- Expedición de manuales, circulares e instructivos: con el fin de emitir orientaciones de los procesos presupuestales basados en el marco normativo en materia presupuestal, se podrán elaborar actos administrativos que ayuden a las entidades y organismos distritales en la programación y ejecución presupuestal.

De igual forma, las entidades y organismos distritales realizan el seguimiento de la política a partir del cumplimiento de los instrumentos establecidos en el planear, es decir a través del cumplimiento del Plan anual de adquisiciones, Programa anual de caja. Por otra parte, registran la información de la ejecución presupuestal, tal como apropiaciones, compromisos, registros, obligaciones, giros, conciliaciones y demás transacciones presupuestales, en el Sistema de Información del Presupuesto Distrital (SIPD), el cual es el sistema de donde se

generará la información oficial de la ejecución presupuestal como instrumento de seguimiento y medición para la toma de decisiones.

b) Medición

Formulario de autodiagnóstico: Este formulario es una herramienta de autoevaluación disponible por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que busca a través de una lista de chequeo la identificación de un nivel de avance de acuerdo a la información consignada por las entidades. El autodiagnóstico evalúa el componente de gestión presupuestal conformado por las siguientes categorías: programación presupuestal, anteproyecto de presupuesto, ejecución presupuestal, ejercicio contractual y ejercicio contable. Es de recordar que es un instrumento que las entidades autónomamente pueden aplicar en cualquier momento o cuando lo consideren pertinente.

Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

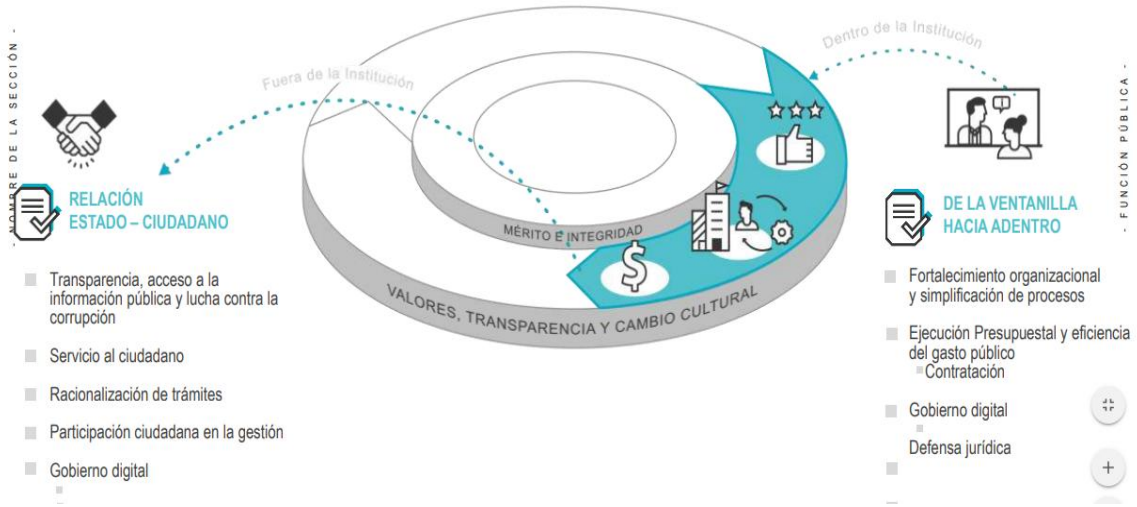
En este formulario de reporte anual, las entidades diligencian un formulario que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

Los resultados de la evaluación señalan un diagnóstico del nivel de avance y madurez de las entidades en cada política, lo cual se constituye en un referente para la planeación de la entidad en la vigencia.

3. Dimensión Gestión con Valores para Resultados

Esta Dimensión comprende las prácticas e instrumentos que aportan al logro de los resultados propuestos, mediante la ejecución de las acciones proyectadas en los instrumentos de planeación, en el marco de los valores del servicio público.

Figura 13 Dimensión Gestión con Valores para Resultados



Fuente: Manual Operativo MIPG - DAFP

Las Políticas que aportan al desarrollo de esta Dimensión se despliegan en dos frentes, denominados según el modelo "De la ventanilla hacia adentro" y "De la ventanilla hacia afuera".

Las políticas que contemplan la Dimensión son:

De la ventanilla hacia adentro	Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos Gestión Presupuestal y eficiencia del gasto público Gobierno digital Seguridad digital Defensa jurídica Mejora normativa
Relación Estado Ciudadano	Servicio al ciudadano Racionalización de trámites Participación ciudadana en la gestión pública

3.1 Política Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos



3.1.1 Contexto de la política

¿Qué es? Política de gestión que busca identificar la dinámica organizacional para establecer escenarios de mejora basados en la estandarización y la optimización de las actividades que se desarrollan para la generación de productos o la prestación de los servicios de acuerdo a la capacidad institucional de las entidades públicas.

¿Para qué sirve? Esta política busca que las entidades puedan contar con una estructura organizacional y un modelo de procesos que facilite la operación alineada con el Direccionamiento Estratégico y Planeación de la entidad.

¿Con que otras políticas de gestión y desempeño se articula? Plantea la articulación de las políticas de MIPG para el fortalecimiento organizacional y el reconocimiento de los insumos, procesos y actividades necesarias para la ejecución de lo planeado.

¿Cuáles son sus fundamentos normativos?

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Ley 1444 Por medio de la cual se escinden unos Ministerios, se otorgan precisas facultades extraordinarias al presidente de la República para modificar la estructura de la Administración Pública y la planta de personal de la Fiscalía General de la Nación y se dictan otras disposiciones. Plantea modificaciones a la estructura de la función pública. **Ley 4 de 1992** Mediante la cual se señalan las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública y para la fijación de las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales y se dictan otras disposiciones. **Ley 489 de 1998** Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas

generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

Ley 617 de 2000
Austeridad, Dicta normas para la racionalización del gasto público nacional.

Ley 909 de 2004
Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Decreto Ley 785 de 2005
Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. Define la estructura, factores, competencias y demás requisitos para el desarrollo de las funciones asignadas a los empleos de las entidades territoriales.

Decreto 254 de 2000
Por el cual se expide el régimen para la liquidación de las entidades públicas del orden nacional. Contempla el desarrollo de las acciones para la disolución o supresión de las entidades públicas del orden nacional como herramienta para la optimización de la gestión.

Decreto 1083 de 2015
Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Establece el marco general para el desarrollo del MIPG cuya implementación aporta directamente al Fortalecimiento Organizacional.
El Título 35 desarrolla los lineamientos para el fortalecimiento institucional en materia de TIC.

NORMAS DISTRITALES

Decreto Distrital 425 de 2016
Por medio del cual se modifica la Estructura Organizacional de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D. C. Establece entre las funciones de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. la de formular, adoptar, orientar y coordinar las políticas para e/fortalecimiento de la función administrativa distrital y su modernización.

Decreto Distrital 591 de 2018
Por medio del cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión Nacional y se dictan otras disposiciones Define la estructura de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión para el Distrito Capital.

Decreto Distrital 058 de 2018
Ordena la racionalización, simplificación, automatización y virtualización, de los trámites vinculados de la cadena de Urbanismo y Construcción en Bogotá D.C.

¿Cuál es la estructura o elementos de la política? Para el desarrollo de esta política y el fortalecimiento de los procesos es necesario trabajar en dos frentes de acción: conocer claramente el contexto de la entidad y hacer un ejercicio para el diseño que contemple las condiciones y características propias de la entidad.

Por lo anterior la política fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos está compuesta por los siguientes elementos:

- Entender la situación: Plantea el análisis de la capacidad y el reconocimiento del entorno para el desarrollo del Direccionamiento Estratégico y la Planeación. Es necesaria para la identificación de la capacidad o no del cumplimiento en la entrega de los productos o servicios que presta la entidad.

- Diseñar o rediseñar lo necesario: Una vez se reconoce la situación inicial se cuenta con los elementos necesarios para el diseño, rediseño o mejoras a los procesos que realmente requieran ser efectuados en la entidad, de forma que tras su optimización se logre incrementar la eficiencia, eficacia, productividad y, por ende, generar valor público.

- Trabajar por procesos: De acuerdo a lo establecido en el Manual Operativo del MIPG, la adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la administración pública orientada al servicio público y para resultados.

- Gestionar recursos físicos y servicios internos: Hace referencia a la identificación de los bienes muebles e inmuebles necesarios para el desarrollo de los procesos de la entidad. Incluye su administración, preservación, manejo y disposición. Plantea la identificación de la capacidad instalada para la prestación de los servicios o la generación de los productos. Los servicios internos son aquellos servicios de apoyo a la gestión que garantizan que se cuenta con un entorno adecuado para el desarrollo de las actividades programadas (Aseo, cafetería, suministros, entre otros) y que deben ser gestionados eficientemente para el desarrollo de los procesos.

¿Cuál es su ámbito de aplicación? El ámbito de aplicación para esta política, son las "entidades que conforman la Administración Pública en los términos del artículo 39 de la Ley 489 de 1998 y los particulares que cumplen funciones administrativas. En las Ramas Legislativa y Judicial, en los órganos de control, en los entes autónomos e independientes y demás organismos del Estado.

¿Quiénes la ejecutan? El líder de política a nivel nacional es el Departamento Administrativo de la Función Pública. Para el Distrito Capital se ha determinado que los líderes de política son el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD y la Secretaría General en cabeza de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional.

Es la Secretaría General quien emite o adopta lineamientos vinculados con la mejora, y la simplificación de procesos para ser aplicados en las entidades públicas del Distrito Capital. Por su parte el Departamento Administrativo del servicio Civil Distrital – DASCD aporta a la estructuración de lineamientos relacionados con el diseño o rediseño organizacional para el fortalecimiento el Distrito Capital.

Al interior de las entidades, El desarrollo de la política parte desde las iniciativas planteadas por el máximo nivel jerárquico y a partir de estas necesidades se estructuran los equipos técnicos requeridos para el fortalecimiento organizacional.

El componente "simplificación de procesos" es desarrollado principalmente desde las áreas de planeación o quien haga sus veces, pues en cabeza de estas unidades se encuentra la estandarización de los procesos y el acompañamiento técnico para el mejoramiento. Cabe aclarar que los procesos de diseño o rediseño para el fortalecimiento organizacional parten de una motivación expresa del nivel directivo y es en esta instancia en la que se plantea el desarrollo de este tipo de iniciativas.

Es importante resaltar que cada líder de proceso también es responsable de la simplificación, fortalecimiento y optimización de los procesos instrumentos que tiene a su cargo, por tanto, es un actor importante para el desarrollo de la política.

3.1.2 ¿Cómo se planea la política?

La planeación de la política de "Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos" se desarrolla en dos frentes. Un primer enfoque aborda el **fortalecimiento organizacional desde el diseño o rediseño institucional**. La etapa de planeación se establece desde la fase "acuerdo inicial de diseño".

En esta fase de identifican las necesidades de ajuste institucional a partir de los cambios en los diferentes entornos sociales, políticos, económicos y tecnológicos. Cabe aclarar que un rediseño institucional no significa un cambio en la estructura organizacional, sino que profundiza en la mejora de la gestión.

A partir de la identificación de estas necesidades el representante legal de la entidad puede solicitar al Departamento Administrativo de la Función Pública el acompañamiento técnico para el desarrollo del diseño o rediseño y conformar un equipo técnico por representantes de todos los procesos de la entidad.

Finalmente, la Función pública presentará una propuesta de rediseño para ser evaluada.

Primer momento
Definición de la necesidad del diseño o rediseño institucional y solicitud de acompañamiento al Departamento administrativo de la función Pública.

Segundo momento
Conformación de equipo técnico para el proceso de diseño o rediseño.

Tercer momento
Presentación de propuesta de diseño o rediseño.

Una segunda fase contempla el proceso de diagnóstico de la entidad.

En esta se identifican las condiciones reales de la organización gracias a un proceso de autoanálisis exhaustivo para determinar la situación actual y la naturaleza de la organización para el planteamiento del mejor escenario futuro. Este diagnóstico contempla la revisión del marco legal, del rol institucional, de su objeto social con base en el análisis de las funciones asignadas y la definición de su capacidad operativa.

Con relación a la planeación del componente **"simplificación de procesos"**, uno de los puntos de partida es la estructuración de los planes institucionales. Allí se priorizan las acciones a desarrollar enfocadas al fortalecimiento organizacional, incluyendo la optimización de los procesos. El cumplimiento de lo establecido en el Decreto 612 de 2018 por el cual se emiten las directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las Entidades del Estado, plantea del desarrollo de acciones institucionales articuladas que favorecen el fortalecimiento organizacional.

Otro de los elementos que aportan a la planeación de la política en el componente simplificación de procesos es el análisis de los resultados de auditorías y otros informes, de los cuales se desprenden hallazgos, que, manejados desde la estructuración de acciones para la mejora, resultan en el diseño de acciones para la optimización de los procesos. Es necesario que en la mejora de los procesos se contemple siempre alternativas de simplificación.

3.1.3 ¿Cómo se implementa la política?

La simplificación de procesos debe ser una acción permanente en la gestión pública. Esta se implementa a partir de las necesidades detectadas de los procesos, los resultados de las auditorías, los análisis de indicadores, la gestión de riesgos, entre otros. El resultado de la simplificación de procesos debe ofrecer una estructura formal de operación que garantice la estandarización de las actividades en la entidad.

Entre los requerimientos que es necesario formalizar como garantía del desarrollo de la política, establecidos en el Manual Operativo del MIPG, se encuentran:

- Estructura orgánica y funcional.
  Para el desarrollo de las acciones enfocadas al fortalecimiento organizacional es necesario tener clara la estructura con que cuenta la entidad para el desarrollo de sus actividades. Por lo anterior es necesaria la estructuración de organigramas, manuales de funciones, la definición de cargas operativas, entre otros. La identificación de Trámites, servicios y OPAS y los grupos de valor a los que se atiende determina la cantidad necesaria de personal para el cumplimiento de la misionalidad de la entidad.

- Esquema de negocio (Promesa de valor).
  La definición adecuada de una promesa de valor incluye la identificación de los grupos de valor, canales de comunicación con estos grupos, los servicios diferenciales que se van a ofertar, la medición de esta estrategia, entre otros, aportan al desarrollo de mejores procesos para la atención de los requerimientos de competencia de la entidad.

- Cadena de valor (Mapa de procesos).
  Es importante la identificación de la interacción entre los procesos internos, los insumos, los resultados, controles y demás recursos que demanda la operación de la organización para iniciar el proceso de mejoramiento. El punto de partida del fortalecimiento organizacional es el reconocimiento de los factores necesarios actuales para el desarrollo de las mejoras a partir de un escenario inicial.

  La definición de la cadena de valor de la organización debe incluir el uso de herramientas que optimicen los recursos, incrementen la productividad y simplifiquen las acciones, haciendo más esbelta la operación administrativa para la prestación de servicios.

La implementación de la política para el componente "fortalecimiento organizacional" a partir del diseño o rediseño institucional incluye las siguientes etapas:

- Validación del acuerdo inicial de diseño.
  Revisión de la coherencia entre la fase previa y el diagnóstico para determinar si el diseño cumple con los objetivos planteados.

- Definición de la arquitectura institucional.
  Diseño de la arquitectura administrativa adecuada para la prestación efectiva de los bienes y servicios.

- Análisis financiero.
  Pretende realizar la revisión de las condiciones financieras de la entidad y las proyecciones de las mejoras o los cambios contemplados con las propuestas de fortalecimiento organizacional.

- Análisis de procesos.
  Requerimiento establecido en el marco legal aplicable (Decreto 1083 de 2015), para asegurar que la entidad opera de manera eficaz y eficiente y logra satisfacer las necesidades del grupo de valor que atiende.

- Evaluación del servicio.
  Analizar si el bien o servicio prestado satisface las necesidades de sus usuarios o grupos de valor.

- Definición de la cadena de valor.
  Determinar aquellos elementos que posibilitan la creación de valor público.

- Proyección de la estructura administrativa.
  Se debe revisar la pertinencia de posibles cambios en la estructura administrativa de la entidad. La estructura corresponde a la distribución interna de las diferentes dependencias que asumen las respectivas funciones generales requeridas para cumplir con su misión.

- Definición de los perfiles profesionales necesarios.
  Es importante verificar las necesidades de personal, con relación a los perfiles y número de empleos, a fin de determinar si la entidad cuenta, con el equipo suficiente para el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional.

- Elaboración de propuesta de planta de personal.
  A partir del análisis de cargas es necesario determinar el número y categoría de los cargos necesarios para el cumplimiento de la misionalidad institucional.

¿Qué herramientas están disponibles para su implementación? Dada la estructura previa del Sistema Integrado de Gestión Distrital y sus subsistemas, actualmente existen lineamientos que aportan al fortalecimiento organizacional desde la mejora de los diferentes instrumentos que aportan al desarrollo institucional.

Entre el inventario de lineamientos que aportan al fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos se encuentran:

HERRAMIENTAS/ INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial	Documento que explica el proceso que se debe llevar a cabo en un rediseño institucional, por qué es importante, con qué se debe contar antes de iniciarlo y cómo se debe adelantar. http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587902/GuaRedisen~oInstitucionalEntidadesPublicasOrdenTerritorial.pdf/43ba2567-46ca-1222-c494-b5dd823321eb
Guía de Diseño y Rediseño Institucional Para entidades públicas del orden Territorial	Documento que explica las fases para diseñar o rediseñar una entidad del orden territorial, teniendo cuenta cuatro momentos del proceso de fortalecimiento organizacional: 1. Inicio, 2. Diagnóstico, 3. Diseño y 4. Implementación. http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1525712069_2e12ab7c5de10ff904ce54674a3c8081.pdf
Lineamiento de Planificación Operativa	Contiene la estructura para la caracterización de los bienes y servicios de una entidad y delimita las condiciones operativas necesarias para el desarrollo de las actividades de transformación de productos o prestación de servicios. https://secretariageneral.gov.co/transparencia/informacion-interes/publicacion/otras-publicaciones/guia-planificaci%C3%B3n-operativa-la
Guía Distrital de Procesos y Procedimientos	Aborda el esquema general para la documentación de los manuales de procesos y sus respectivos procedimientos. Presenta la estructura grafica que debe acompañar un procedimiento documentado y define la estructura del formato que debe contener la información del procedimiento. https://secretariageneral.gov.co/transparencia/informacion-interes/lineamientos-distritales/gu%C3%ADa-distrital-procesos-y-procedimientos

Referenciación Competitiva	Esquema similar a la aplicación de la herramienta de Benchmarking aplicado a la gestión pública. Su planteamiento principal es la réplica de las buenas prácticas administrativas en los procesos de la administración pública. https://secretariageneral.gov.co/transparencia/informacion-interes/lineamientos-distritales/l-14-referenciaci%C3%B3n-competitiva-proceso

Cabe aclarar que los lineamientos distritales se encuentran disponibles en la página web de la Secretaría General, aunque actualmente están en proceso de revisión.

3.1.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

La oficina de control interno debe realizar seguimiento al estado del Control Interno en las entidades públicas mediante el informe pormenorizado de acuerdo a lo establecido en el artículo 9 de la Ley 1474 de 2011. Es importante aclarar que este informe pormenorizado se realiza con base en el seguimiento al MECI que de acuerdo a lo establecido en el Decreto 1499 de 2017 se desarrolla en la dimensión 7 del MIPG, siendo esta una política trasversal que aporta al fortalecimiento organizacional.

Los procesos de auditoria desarrollados desde las oficinas de control interno, auditoría o quienes haga sus veces, pueden determinar el grado de simplicidad de la operación. Sus resultados permanentemente logran hacer visibles áreas de oportunidad, haciendo del proceso de fortalecimiento un resultado de la mejora continua.

b) Medición

Actualmente no se cuenta con un formulario de autodiagnóstico para la aplicación.

Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

En este formulario de reporte anual, las entidades diligencian un formulario que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

Los resultados de la evaluación señalan un diagnóstico del nivel de avance y madurez de las entidades en cada política, lo cual se constituye en un referente para la planeación de la entidad en la vigencia.

3.2 Política Gobierno Digital



3.2.1 Contexto de la política

¿Qué es? Política entendida como el conjunto de estándares tecnológicos y orientaciones en el uso y aprovechamiento de las TIC, para que las entidades mejoren su gestión y generen resultados efectivos en la calidad de vida de la ciudadanía.

¿Para qué sirve? Para incentivar el uso y aprovechamiento de las TIC, consolidar un Estado y ciudadanos competitivos, proactivos e innovadores, de forma tal que se cumpla con los propósitos para la cual fue creada, tales como: mejorar la provisión de servicios digitales de confianza y calidad, lograr procesos internos seguros y eficientes, toma de decisiones basada en datos, empoderar a los ciudadanos a través de la consolidación de un estado abierto y la solución de retos y problemáticas sociales, impulsando así el desarrollo de ciudades inteligentes, mediante medios digitales agiles, apropiados y útiles para el ciudadano, satisfaciendo así sus necesidades en un entorno de confianza digital.

¿Con que políticas de Gestión y Desempeño se articula? Al ser los medios digitales herramientas articuladoras entre la ciudadanía y los procesos internos de la entidad, esta política se relaciona con las políticas de: planeación institucional, talento humano, transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción, fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, servicio al ciudadano, participación ciudadana, racionalización de trámites, gestión documental, seguridad digital y gestión del conocimiento y la innovación.

¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Las bases normativas sobre las cuales se construyó y determinó la naturaleza, alcance, criterios, lineamientos, metodologías e instrumentos y la forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta política, tanto a nivel nacional como distrital son los siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Decreto 1078 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones **Resolución 3564 de 2015 del MinTIC** Lineamientos para garantizar el derecho de acceso a la información pública. **Resolución 2405 de 2016 del MINTIC** Adopta el modelo del Sello de Excelencia Gobierno en Línea y se conforma su Comité.
NORMAS DISTRITALES
Decreto 425 de 2016 art 8 Funciones Alta Consejería para las TIC. **Resolución 305 de 2008** Se expiden políticas públicas para las entidades, organismos y órganos de control del Distrito Capital, en materia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones respecto a la planeación, seguridad, democratización, calidad, racionalización del gasto, conectividad, infraestructura de Datos Espaciales y Software Libre. **Resolución 004 de 2017** Modifica la Resolución 305 de 2008 de la CDS **Circular 014 de 2017** Lineamientos para accesibilidad web **Circular 019 de 2017** Elaboración de planes de virtualización de trámites para todas las entidades distritales - inscripción al sello de excelencia. **Circular 020 de 2017** Guía de sitios web para las entidades del distrito capital. **Circular 021 de 2017** Datos abiertos guía sobre información pública y excepciones a la apertura de datos. **Circular 023 de 2017** Guía de sitios web para las entidades del distrito capital. **Circular 024 de 2017** Guía para el diseño de servicios

Circular 027 de 2017
Designación de funcionario responsable de la plataforma de datos abiertos de Bogotá.

Circular 030 de 2017
Implementación CSIRT de gobierno.

Circular 031 de 2017
Documentos arquitectura TI para el distrito.

Circular 038 de 2017
Identificación de proyectos distritales que impactan carpeta ciudadana, autenticación e interoperabilidad.

Circular 039 de 2017
Resultados de la revisión de gobierno digital de Colombia por la OCDE.

Circular 004 de 2018
Servicios ciudadanos digitales.

Circular 018 de 2018
Lineamientos virtualización de tramites.

Circular 020 de 2018
Actividades a desarrollar en el marco de la estrategia de gobierno y ciudadanía digital.

Circular 037 de 2018
Incidentes de ciberseguridad y modelo de seguridad y privacidad de la información (MPSI) del MINTIC.

Circular 040 de 2018
Lineamientos para la anonimización de datos.

Circular 041 de 2018
Instrumentos de arquitectura TI

Circular 047 de 2018
Monitoreo transición gobierno en línea a gobierno digital.

Circular 054 de 2018
Estrategia datos abiertos del Distrito Capital.

Circular 056 de 2018
Presentación herramienta de autodiagnóstico política de gobierno digital dirigida a directores de TI, jefes de oficinas de planeación y jefes de oficina de control interno.

Circular 060 de 2018
Presentación estudios seguridad y privacidad de la información para las entidades del Distrito dirigida a directores de TI.

Circular 064 de 2018
Presentación estudios seguridad y privacidad de la información para las entidades del distrito dirigida a directores de TI

Circular 067 de 2018
Manual definitivo de gobierno digital, publicado por el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones.

Circular 004 de 2019
Ejercicio de autodiagnóstico y credenciales herramienta de autodiagnóstico.

Circular 005 de 2019
Estado de adaptación del protocolo IPV6.

Circular 006 de 2019
Estrategia datos abiertos del Distrito Capital.

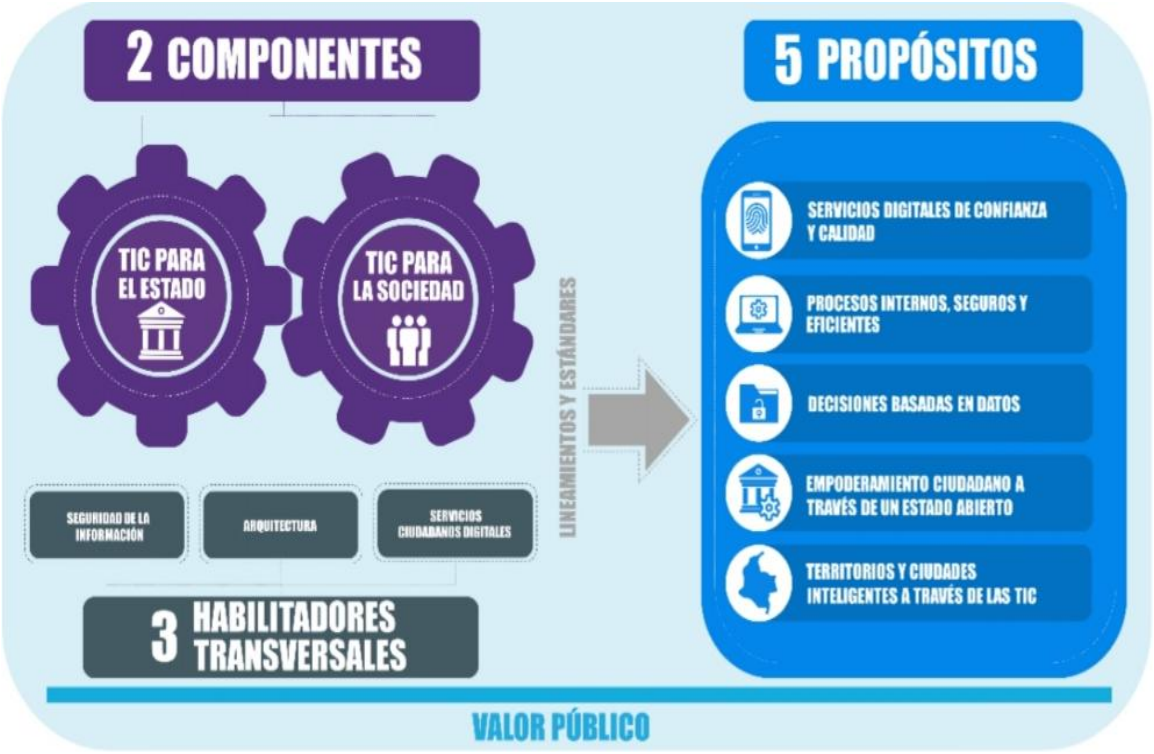
¿Cuál es la estructura o elementos de la política?

Para la implementación de la política se han definido una serie de elementos que ofrecen disposiciones generales y específicas, las cuales deben ser ejecutadas por las entidades, con el fin de lograr los objetivos propuestos. En este sentido, la política contiene dos componentes TIC para el Estado y TIC para la Sociedad, y tres elementos habilitadores transversales: Seguridad de la Información, Arquitectura y Servicios Ciudadanos Digitales.

Estos elementos en su conjunto proporcionan los requisitos mínimos, desarrollados mediante lineamientos, estándares, guías, recomendaciones y buenas prácticas, que las entidades y/u organismos objeto de aplicación deben cumplir. La articulación de estos componentes y elementos aseguran el cumplimiento de los propósitos de la política [19]. Su esquema de engranaje y la base de funcionamiento, se presenta a continuación:

[19] Manual de Gobierno Digital, V6. 2018. MINTIC

Figura 14 Estructura Gobierno Digital



Fuente: Manual de Gobierno Digital – MINTIC

Los componentes son líneas de acción que disponen el desarrollo y la ejecución de la política, y los habilitadores transversales son elementos que permiten el despliegue de los componentes, tienen por objetivo:

Tabla 9 Componente Política Gobierno Digital

COMPONENTES	
TIC PARA EL ESTADO	**TIC PARA LA SOCIEDAD**
Busca fortalecer las competencias de tecnologías de la información - T.I. de las entidades, en cuanto a su arquitectura empresarial y las competencias de los servidores públicos, que permitan la generación de valor público.	Busca mejorar el conocimiento, uso y aprovechamiento de las TIC, por parte de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés que interactúan con las entidades públicas, para acceder a información pública, trámites y servicios, participar en la gestión pública y en la satisfacción de necesidades, en un entorno de confianza digital.[20]

[20] Manual Gobierno Digital, V6. 2018. MINTIC.

HABILITADORES TRANSVERSALES		
ARQUITECTURA	**SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN**	**SERVICIOS CIUDADANOS DIGITALES**
Busca que las entidades apliquen en su gestión un enfoque de Arquitectura Empresarial, para el fortalecimiento de sus capacidades institucionales y de gestión de TI, trazando la ruta de implementación que deben seguir.	Busca preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información de las entidades del Estado, garantizando su buen uso y la privacidad de los datos, a través de un Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información.	Busca facilitar y brindar un adecuado acceso a los servicios de la administración pública haciendo uso de medios digitales, para lograr la autenticación electrónica, interoperabilidad y carpeta ciudadana, esto será posible a través de la implementación del Modelo de Servicios Ciudadanos Digitales. [21]

¿Cuál es su ámbito de aplicación y quienes la ejecutan?

El ámbito de aplicación para esta política, son las "*entidades que conforman la Administración Pública en los términos del artículo 39 de la Ley 489 de 1998 y los particulares que cumplen funciones administrativas. En las Ramas Legislativa y Judicial, en los órganos de control, en los autónomos e independientes y demás organismos del Estado, se realizará bajo un esquema de coordinación y colaboración armónica en aplicación de los principios señalados en los artículos 113 y 209 de la Constitución Política (Art. 2.2.9.1.1.2. - Decreto 1078 de 2015)*". [22]

Los responsables de la implementación de la política y sus roles, se pueden consultar en capítulo 2ª del presente documento, donde se describe el papel que debe cumplir el líder de política, el responsable institucional, el responsable de orientar la implementación de la política (Comité Institucional de Gestión y Desempeño), la oficina de Control Interno, entre otros. Adicional a estos roles y particularmente para esta política existen tres roles [23]a tener en cuenta para la implementación de la misma, como se explica a continuación:

a) Responsable de liderar la implementación la Política a nivel institucional: Director, jefe de oficina o coordinador de tecnologías y sistemas de la

[21] Ídem
[22] Manual Gobierno Digital, V6. 2018. MINTIC
[23] Manual Gobierno Digital, V6. 2018. MINTIC

información y las comunicaciones o G-CIO (Government Chief Information Officer), o quien haga sus veces en la entidad, será miembro permanente del Comité Institucional de Gestión y Desempeño y responderá directamente al representante legal de la entidad, lo anterior, de acuerdo con lo establecido en los artículos 2.2.35.5 y 2.2.35.4, respectivamente del Decreto 1083 de 2015. Estos responsables tienen como rol, diseñar, impulsar, apoyar, poner en marcha estrategias para la implementación y mejoramiento continuo de la política, así como realizar autoevaluaciones y hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones propuestas para el logro de los objetivos propuestos en la materia. Las demás áreas de la respectiva entidad serán corresponsables de la implementación de la Política en los temas de su competencia.

b) Equipos de trabajo de Arquitectura Empresarial: Hará las veces del comité técnico de arquitectura empresarial, que tiene como roles administrar la arquitectura empresarial de la entidad, así como evaluar los impactos de las decisiones de inversión, adquisición o modernización de los sistemas de información e infraestructura tecnológica de la entidad. Cuando se requiera tomar decisiones sobre la materia, el equipo deberá presentarlas al Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

c) Responsable de Seguridad de la Información: La entidad debe designar un Responsable de Seguridad de la Información que a su vez responderá por la Seguridad Digital en la entidad. Este cargo debe ser independiente de la Oficina TIC y su ubicación podría estar en un área que haga parte del direccionamiento estratégico, en la Alta Dirección, en áreas transversales o si lo considera la entidad, crear un área solo para la seguridad de la información de la misma, responsable que tendrá participación en el comité institucional de gestión y desempeño. Sus roles y responsabilidades, serán los establecidos en el Modelo de Seguridad y Privacidad de la información, además de las responsabilidades dentro de cada dominio del Marco de Arquitectura Empresarial (Guía de Roles y Responsabilidades para la Seguridad y Privacidad de la Información – MINTIC).

3.2.2 ¿Cómo se planea la política?

Esta política se planea mediante la formulación del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información –PETI y el Plan de Seguridad y Privacidad de la Información, que integran iniciativas, proyectos o acciones relacionadas con el uso de TIC, los cuales deben quedar plasmados en el alcance de los proyectos, tiempos de ejecución, responsables, productos a entregar y demás elementos establecidos en la política de planeación

institucional para la formulación de los planes. (ver manual operativo MIPG, pág. 35).

Previo a la formulación del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información –PETI y el Plan de Seguridad y Privacidad de la Información, las entidades deben realizar los siguientes pasos [24], estrechamente relacionados con la planeación institucional de la entidad:

a. **Alineación con la planeación estratégica:** Consiste en identificar del plan de desarrollo distrital, planes estratégicos sectoriales, proyectos de inversión, planes estratégicos institucionales, planes de acción o planes operativos anuales, los proyectos, iniciativas o acciones que en general implican el uso de las TIC para su ejecución. Con esta información, la entidad debe elaborar un listado de las acciones, las cuales debe priorizar, teniendo en cuenta los costos, recursos a utilizar y tiempos de ejecución.
b. **Revisión del estado de implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional:** Consiste en elaborar un listado de proyectos o iniciativas referidos en las políticas de gestión y desempeño, que para su desarrollo emplean o necesitan de las TIC.
c. **Revisión del estado de implementación del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial:** Esta revisión se realiza con el fin de formular proyectos, iniciativas o actividades para seguir avanzando con la implementación del marco de referencia de arquitectura empresarial para cada vigencia, de acuerdo con la disponibilidad de recursos de la entidad, labor que se debe efectuar mediante la aplicación del autodiagnóstico para la política de gobierno digital, disponible en el micrositio del MIPG del DAFP.
d. **Revisión del estado de implementación del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información -MSPI:** Al igual que en el paso anterior, esta tarea se realiza para identificar proyectos, iniciativas o actividades, para seguir avanzando con la implementación del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información, labor que se debe efectuar mediante la aplicación del autodiagnóstico para la política de seguridad y privacidad de la información y así como el instrumento de evaluación del MSPI, disponibles en el micrositio del MIPG del DAFP.
e. **Condiciones de la entidad para la implementación de Servicios Ciudadanos Digitales (título 17, parte 2, libro 2 del DUR-TIC):** Consiste en conocer el estado de avance de la entidad frente a la implementación de Servicios Ciudadanos Digitales, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en el Decreto 1413 de 2017, la

[24] Manual Gobierno Digital, V6. 2018. MINTIC

gradualidad en la implementación de este habilitador determinada en el artículo 2.2.17.8.1 del DUR-TIC, los lineamientos definidos en el anexo 4 del Manual de gobierno Digital, y con esta información formule las acciones tendientes a dar cumplimiento a las directrices antes mencionadas. Proyectos que deben guardar correspondencia con las priorizaciones de proyectos definida en el PETI.

f. **Priorización de Iniciativas:** Con los proyectos, iniciativas y acciones identificados en los pasos 1, 2, 3, 4, y 5, determine un orden de ejecución para los mismos, teniendo en cuenta las metas, tiempos y recursos de la entidad.

En este mismo ejercicio, se relacionan los propósitos de la política de Gobierno Digital, con el cumplimiento de cada uno de estos proyectos, iniciativas o acciones que hacen uso de las TIC, observando los siguientes criterios: Proyectos o iniciativas que buscan, ofrecer servicios ágiles, simples y útiles para usuarios y grupos de interés; mejorar la seguridad y eficiencia de los procesos y procedimientos internos de la entidad; el desarrollo de servicios, políticas, planes, programas, proyectos, a través del uso de datos con estándares de calidad y seguridad; la participación de los ciudadanos, usuarios y grupos de interés de la entidad en el diseño y ejecución de servicios y en la solución de necesidades o problemáticas públicas; impulsar el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de ciudadanos, usuarios o grupos de interés.

g. **Formulación o actualización del PETI y el Plan de Seguridad y Privacidad de la Información:** Una vez definidos los proyectos, iniciativas y acciones identificados en los pasos 1, 2, 3, 4, 5, con su respectiva priorización, incorpórelos en el capítulo o sección correspondiente de acuerdo a la estructura del PETI y el plan de Seguridad y Privacidad de la información, para lo cual se pueden consultar las guías técnicas para la elaboración de los planes, disponibles para consulta en la página web del MINTIC.

3.2.3 ¿Cómo se implementa la política?

Una vez la entidad haya formulado el PETI y el plan de seguridad y privacidad de la información, ésta debe ejecutar las iniciativas, proyectos o acciones, aplicando las directrices establecidas, por los líderes de política tanto a nivel Nacional como Distrital, para los componentes TIC para el Estado y TIC para la Sociedad, desarrollados mediante características, requisitos, guías, recomendaciones o buenas prácticas, que se pueden consultar Manual de Gobierno Digital del MINTIC, link:

https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-81473_recurso_1.pdf.

Recordemos que en el marco de la implementación del anterior Sistema Integrado de Gestión Distrital, se contaba con el Subsistema de Gestión de Seguridad de la Información, donde se hizo énfasis en los activos de información y los controles asociados a los mismos, así como los procedimientos y/o protocolos de seguridad para acceso e intercambio de información, para lo cual se emitió el lineamiento de "Inventarios de activos de Información"; orientaciones que deben ser armonizadas con la política de Seguridad Digital.

¿Qué herramientas están disponibles para su implementación? Para el desarrollo de esta política, a continuación, se presentan los instrumentos y/o herramientas disponibles para su desarrollo, tanto a nivel nacional como distrital:

- A nivel nacional se pueden consultar los siguientes instrumentos por componentes y habilitadores, a través del link: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-81473_recurso_1.pdf.:

Tabla 10 Herramientas Gobierno Digital a Nivel Nacional

COMPONENTES: TIC PARA EL ESTADO Y TIC PARA LA SOCIEDAD		
LINEAMIENTOS	**REQUISITOS**	**INSTRUMENTOS**
Asegure la generación de valor para la entidad y los usuarios **"*Use la tecnología para resolver necesidades y no por que debe cumplir*"**	• Identifique la problemática o necesidad y los grupos de interés relacionados con el proyecto, iniciativa o acción.	Guía de caracterización de usuarios. Observación en campo, entrevistas individuales, grupos focales, encuestas, paneles de expertos, reuniones con grupos de interés, inmersión o co- diseño.
	• Identifique y analice la información y datos, considerando diferentes opciones o alternativas, para tomar las decisiones que conlleven al logro de los objetivos propuestos	Plataformas en línea Soluciones de analítica de dato

	• Evalué la aplicación de metodologías de innovación. (innovación abierta, design thinking (pensar para encontrar nuevas ideas), co-creación, incubadoras internas, Jobs to be done (tareas del usuario), estrategia del océano azul, innovación disruptiva, intraemprendimiento).	Cartilla Co-Cre-Ar del Centro de Innovación Pública Digital Guía de Innovación Abierta
	• Apliques directrices de innovación inteligente.	Metodologías para evaluar alternativas de inversión en TI.
Cuente con la participación de todos "*Aplique el valor de trabajar en equipo*"	Asegure el respaldo de la alta dirección	Asignación de recursos económicos, técnicos y humanos. Toma de decisiones a nivel del Comité Institucional de Gestión y Desempeño Inclusión de iniciativas en los planes de acción y presupuesto de la entidad
	Genere integración y colaboración entre todas las áreas responsables	Participación de las diferentes áreas de la entidad que están relacionadas con las temáticas del proyecto.
	Busque colaboración con otras entidades	Caracterización de usuarios. Mecanismos de trabajo colaborativo Alianzas estratégicas

	Identifique el líder del proyecto y cuente con equipos multidisciplinarios	Asignación de un equipo multidisciplinario que participe en el diseño, construcción, e implementación, pruebas y operación del proyecto.
	Establezca alianzas entre diferentes actores	Caracterización de usuarios
Diseñe integralmente su proyecto ***"Trabaje con los beneficiarios y piense en todos los detalles"***	Estructure todo proyecto con un enfoque de arquitectura empresarial	Proyecto analizado y estructurado desde las dimensiones de la arquitectura empresarial
	Involucre a los usuarios en el diseño y ejecución del proyecto	Vinculación de los usuarios en las fases de diseño, ejecución, seguimiento y retroalimentación del proyecto.
	Garantice que el proyecto sea ambientalmente sostenible	Política nacional sobre gestión adecuada de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos del Ministerio del Medio Ambiente. Guía No 1 y No 2 de Uso eficiente de Papel.
	Verifique la aplicación de Servicios Ciudadanos Digitales en el proyecto	Manual Gobierno Digital, Anexo 4: Lineamientos para la implementación de servicios ciudadanos digitales. Servicios básicos: autenticación biométrica, autenticación con cédula digital, autenticación electrónica, carpeta ciudadana e interoperabilidad. Servicios especiales:

		aplicaciones o soluciones informáticas.
	Incorpore los principios de diseño de servicios digitales	Interoperabilidad, seguridad y privacidad de la información, accesibilidad, usabilidad, apertura, ubicuidad y tecnologías emergentes como internet de las cosas (IoT), blockchain, robótica, inteligencia artificial, entre otras. Centro de Innovación Pública Digital. Marco de Interoperabilidad del estado colombiano. Norma técnica de accesibilidad web. Laboratorio de Innovación para la gestión pública Distrital.
Gestione el proyecto de principio a fin "*Garantice buenos resultados y satisfacción de necesidades*"	Defina y ejecute el ciclo de gestión del proyecto	Ciclo PHVA PMBOOK Guía del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial.
	Gestione la información como un producto o servicio de calidad	Guía Técnica Gobierno del Dato Guía Técnica Ciclo de Vida del Dato. Guía para la gestión de documentos y expedientes electrónicos.
	Desarrolle un esquema de seguimiento y evaluación	Guía de tableros de control de TI - Marco de Referencia de

		Arquitectura Empresarial Anexos 5 y 6 Manual de Gobierno Digital
	Desarrolle acciones de mejora continua	5w-1h, 5 porqués?, lluvia de ideas, diagrama de relaciones, entre otros.
	Estrategia de gestión de conocimiento, uso y apropiación	Estrategia de conocimiento, uso y apropiación. Capacitación, formación y entrenamiento para el fortalecimiento de las competencias en T.I. Nivel de uso, impacto y aprovechamiento de las plataformas y herramientas tecnológicas.

Fuente: Elaboración propia

LINEAMIENTOS HABLITADORES TRANSVERSALES		
ARQUITECTURA	**SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN**	**SERVICIOS CIUDADANOS DIGITALES**
Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial del Estado - MINTIC	Modelo se Seguridad y Privacidad de la información – MSPI (seis niveles de madurez). MINTIC	Título 17, parte 2, libro 2 del Decreto 1078 de 2015. Criterios diferenciales de gradualidad de lineamientos (robusto, intermedio, incipiente), anexos 2 y 3 Manual de Gobierno Digital

b) A nivel distrital: El Distrito en el transcurso de la evolución de la política de Gobierno Digital, a través de su líder de política la Alta Consejería para las TIC, ha emitido una serie de directrices para el desarrollo de la misma, que las entidades ya han venido trabajando, que se han dado a conocer mediante actos administrativos como los que se referenciaron en los fundamentos normativos y mediante la elaboración de instrumentos para su aplicación, tales como, los cuales se pueden consultar en el link http://ticbogota.gov.co:

Tabla 11 Herramientas Gobierno Digital a Nivel Distrital

HERRAMIENTAS GOBIERNO DIGITAL A NIVEL DISTRITAL				
Proceso de Evaluación de Usabilidad a portales Distritales	Estrategia de virtualización de trámites distritales	Estrategia de Datos Abiertos del Distrito Capital	Estrategia de Transparencia y Acceso a la nformación Pública del Distrito	Estrategia Guardianes de la Información
Lineamientos para accesibilidad web	Guía de sitios web para las entidades del distrito capital	Guía sobre información pública y excepciones a la apertura de datos	Guía para el diseño de servicios ciudadanos digitales	Lineamientos para la implementación CSIRT de gobierno
Documentos arquitectura TI para el distrito	Lineamientos virtualización de tramites	Estrategia de gobierno y ciudadanía digital	Programa máxima velocidad	Lineamientos para el manejo de incidentes de ciberseguridad y modelo de seguridad y privacidad de la información (MPSI) del MINTIC
Estrategia de identificación de proyectos distritales que impactan carpeta ciudadana, autenticación e interoperabilidad	Lineamientos para la anominización de datos	Instrumentos de arquitectura TI	Estado de adaptación del protocolo IPV6	Documento que define la metodología par a la calificación del índice de Gobierno Digital para Bogotá.

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, se han realizado acompañamientos a las entidades distritales mediante la ejecución de talleres en las siguientes temáticas: gobierno digital, seguridad y privacidad de la información, interoperabilidad, técnicas de anonimización, ejercicio de autodiagnóstico y credenciales, herramienta de autodiagnóstico, y se dispuso del sitio web oficial para publicación de los datos abiertos del Distrito Capital "datosabiertos.bogota.gov.co".

3.2.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

El seguimiento a la política se realiza mediante el Plan Estratégico de Tecnología –PETI y el Plan de Seguridad y Privacidad de la Información a las acciones y

actividades allí contenidas, con el fin de establecer la eficacia y eficiencia de las mismas o conocer cuánto se está avanzando en el desarrollo de esas actividades.

El seguimiento de la política, se debe realizar periódicamente por el responsable de liderar la implementación de la política, que para el caso es el director, jefe de oficina o coordinador de tecnologías y sistemas de la información y las comunicaciones o G-CIO (Government Chief Information Officer), los resultados se deben socializar en las sesiones del Comité institucional de Gestión y Desempeño, con el fin de tomar decisiones e ir mejorando el cumplimiento de las acciones. El reporte de este ejercicio se realiza a través de los informes trimestrales de gestión y desempeño.

b) Medición

Formulario de autodiagnóstico: Este formulario es una herramienta de autoevaluación disponible por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que busca a través de una lista de chequeo la identificación de un nivel de avance de acuerdo a la información consignada por las entidades. Es de recordar que es un instrumento que las mismas autónomamente pueden aplicar en cualquier momento o cuando lo consideren pertinente.

Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

La medición de la política se realiza a través de la aplicación del índice de gobierno digital compuesto por varios subíndices, con el fin de evaluar el grado de avance de los componentes, habilitadores transversales y propósitos en su conjunto, en términos de eficacia, eficiencia, impacto (costo-beneficio) y sostenibilidad de los proyectos destinados al uso y aprovechamiento de las TIC.

Evaluación que se desarrolla para la correcta toma de decisiones, mejorar la gestión y alcanzar los objetivos propuestos, los resultados de este último se reportan mediante el informe de gestión y desempeño institucional. Los subíndices del índice de esta política son los siguientes:

a. Subíndice 1: Empoderamiento de los ciudadanos a partir del acceso a la información pública, la apertura de datos, la rendición de cuentas y la participación de la sociedad en el Gobierno, a través de medios electrónicos.
b. Subíndice 2: Fortalecimiento de la gestión de TI a través de la planeación estratégica y gobierno de TI, la gestión de sistemas de información e infraestructura tecnológica y el uso y aprovechamiento de TI

c. Subíndice 3: Gestión, calidad y aprovechamiento de la información para la toma de decisiones.
d. Subíndice 4: Recursos dedicados para Seguridad de la Información
e. Subíndice 5: Apoyo de la alta dirección para la implementación del componente de Seguridad y Privacidad de la Información
f. Subíndice 6: Gestión de los riesgos de Seguridad de la información en la entidad.

Así mismo y como complemento de la medición de esta política, se debe realizar la aplicación del siguiente instrumento:

- Encuesta de satisfacción de usuarios internos y externos, con el fin de determinar las tasas de uso de procesos, trámites y servicios digitales vs. Los servicios presenciales.



3.3 Política Seguridad Digital

3.3.1 Contexto de la política

¿Qué es? El incremento del uso de las redes, las plataformas de comunicación, los servicios digitales y la masificación de la participación de los grupos de valor en los ambientes digitales, representa también una mayor exposición frente las amenazas en la era de la seguridad digital

Estas amenazas deben ser atendidas, buscando brindar seguridad en el ciberespacio y los controles aplicados a las amenazas deben orientarse con el fin de fortalecer las capacidades institucionales.

En este sentido se hace necesario el establecimiento de una línea de política pública que enfoque sus esfuerzos hacia la gobernanza, la educación, la regulación, la innovación y el desarrollo de un entorno digital abierto, seguro y confiable.

En este sentido la política es entendida como el conjunto de acciones para "identificar, gestionar, tratar y mitigar los riesgos de seguridad digital a los que están expuestos los ciudadanos, las entidades públicas y empresarios, en un marco de cooperación, colaboración y asistencia, para aprender a protegerse, prevenir y reaccionar ante los delitos y ataques cibernéticos"[25].

¿Para qué sirve? El desarrollo de esta política busca contrarrestar el incremento de las amenazas informáticas que afecten significativamente la operación y los

[25] CONPES 3854 del 11 de abril de 2016 - 5.1. objetivo general

recursos de las entidades públicas en el territorio nacional y afrontar retos en aspectos de seguridad cibernética, buscando minimizar su impacto y brindar una respuesta eficaz. Así como, "*salvaguardar los derechos humanos y los valores fundamentales de los individuos, adoptar un enfoque incluyente y colaborativo, asegurar una responsabilidad compartida entre todos los actores involucrados y adoptar un enfoque basado en riesgos, que permita a los individuos el libre, confiable y seguro desarrollo de sus actividades en el entorno digital*"[26].

¿Con que otras políticas de gestión y desempeño se articula? La política de seguridad digital se articula directamente con la política de planeación institucional con el ejercicio de direccionamiento estratégico y de planeación cuyo resultado es la formulación de los lineamientos para la administración del riesgo - política de riesgo; así mismo, se relaciona con la política de control interno, donde se establecen las acciones, metodologías e instrumentos para el control y la gestión del riesgo; igualmente se relaciona con la política de gobierno digital a través del habilitador transversal de seguridad de la información, soportado en el Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información –MSPI, que busca preservar la confidencialidad, integridad, disponibilidad y privacidad de la información.

¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Las bases normativas sobre las cuales se construyó y determinó la naturaleza, alcance, criterios, lineamientos, metodologías e instrumentos y la forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta política, tanto a nivel nacional y distrital son los siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Ley 1266 de 2008 Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera. **Ley 1273 de 2009** Por la cual se modifica el código penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado - denominado "de la protección de la información y de los datos". **Ley 1581 de 2012** Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. **Ley 1712 de 2014**

[26] ABC CONPES 3854 del 11 de abril de 2016. MINTIC

Por la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones".

Ley 1928 de 24 de julio de 2018
Por la cual se aprueba el convenio sobre la ciberdelincuencia**.**

Decreto 1151 de 2008, Decreto Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
Lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en línea.

Decreto 1008 del 14 de junio de 2018
Por el cual se establecen los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital y se subroga el capítulo 1 del título 9 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1078 de 2015, Decreto Único Reglamentario del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

CONPES 3701 de 2011
Lineamientos de política para ciberseguridad y ciberdefensa

CONPES 3854 de 2016, Política Nacional de Seguridad Digital en Colombia. La política de Seguridad Digital basa su estructura en este documento CONPES.

NORMAS DISTRITALES

Acuerdo 702 de 2018
Por el cual se adoptan lineamientos para la definición de estrategias de prevención frente a la ocurrencia de crímenes cibernéticos que amenazan o vulneran los derechos de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes del distrito capital.

Resolución 004 de noviembre de 28 de 2017
Por la cual se modifica la Resolución 305 de 2008 de la Comisión Distrital de Sistemas.

Circular 94 de agosto 22 de 2013
Actualización de políticas - marco general sobre la protección de datos personales. Implementación y cumplimiento del decreto 1377 de 2013 "por el cual se reglamenta parcialmente la ley 1581 de 2012".

Directiva 002 de 2018
Tratamiento de datos personales.

Concepto 133 de 2017 Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
Concepto Jurídico Habeas Data- Correos masivos- Transferencia de información entre entidades públicas.

¿Cuál es la estructura o elementos de la política? La política basa su estructura en el Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información – MSPI el cual hace parte integral de la estrategia de Gobierno Digital mediante el desarrollo del habilitador transversal de seguridad de la información, bajo un enfoque basado en riegos el cual se implementará a través del modelo de gestión de riesgos de seguridad digital, metodología incorporada en la "*Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas – riegos de gestión, corrupción y seguridad digital", anexo 4 "lineamientos para la gestión del riesgo de seguridad digital en entidades públicas*" del DAFP.

El Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información – MSPI, tiene como propósito la preservación de la confidencialidad, integridad, disponibilidad de la información, permitiendo garantizar la privacidad de la información y los datos (CONPES 3854 de 2016), protegiendo la gestión pública de los ciberataques en un entorno institucional, con mecanismos e instancias que promuevan la seguridad digital, el cual se constituye bajo la siguiente estructura:

- **Seguridad de la información:** Entendida como el "*conjunto de elementos interrelacionados o interactuantes (estructura organizativa, políticas, planificación de actividades, responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos) que utiliza una organización para establecer una política y unos objetivos de seguridad de la información y alcanzar dichos objetivos, basándose en un enfoque de gestión y de mejora continua, con miras a preservar la confidencialidad, integridad, y disponibilidad de la información*" (ISO/IEC 27000).

- **Privacidad de la información:** Entendida como "el *derecho que tienen todos los titulares de la información, en relación con la información que involucre datos personales y la información clasificada que estos hayan entregado o esté en poder de la entidad, en el marco de las funciones que a ella le compete realizar y que generan en la misma la obligación de proteger dicha información en observancia del marco legal vigente" (Manual GEL).*

- **Seguridad informática:** comprende los métodos, procesos o técnicas para la protección de los sistemas informáticos (redes e infraestructura) y la información contenida en formato digital en estos medios.

  En esta categoría, se encuentra la seguridad computacional, la cual se ciñe a la protección de los sistemas y equipos para el procesamiento de datos de una empresa. La seguridad informática busca proteger activos de información en formato digital y los sistemas informáticos que los procesan y almacenan.

- **Seguridad digital o ciberseguridad:** Conjunto de medidas de "Protección de activos de información, a través del tratamiento de amenazas que ponen en riesgo la información que es procesada, almacenada y transportada por los sistemas de información que se encuentran interconectados". A diferencia de la seguridad de la información, en la ciberseguridad se aplican medidas ofensivas y no solo de defensa.

¿Cuál es su ámbito de aplicación? El ámbito de aplicación para esta política, son las entidades que conforman la Administración Pública en los términos del artículo 39 de la Ley 489 de 1998 y los particulares que cumplen funciones administrativas. En las Ramas Legislativa y Judicial, en los órganos de control, en los entes autónomos e independientes y demás organismos del Estado.

¿Quiénes la ejecutan? A nivel nacional, existen dos líderes para el desarrollo de la política de Seguridad Digital: el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones y la Secretaría de Transparencia de Presidencia de la Republica. La temática desarrollada en esta política de gestión es apoyada por directrices emitidas por el Ministerio de Defensa.

El líder de esta política para el Distrito Capital es la Secretaría General en cabeza de la Alta Consejería Distrital TIC y es el responsable de diseñar, emitir o adoptar lineamientos para las entidades públicas del Distrito Capital, en atención a lo establecido en el Acuerdo Distrital 001 de 2019.

A nivel institucional el rol encargado de implementar la política es el responsable de seguridad de la información designado por la entidad que a su vez responderá por la Seguridad Digital en la entidad. Este cargo debe ser independiente de la Oficina TIC y su ubicación podría estar en un área que haga parte del direccionamiento estratégico, en la Alta Dirección, en áreas transversales o si lo considera la entidad, crear un área solo para la seguridad de la información de la misma, responsable que será miembro permanente del comité institucional de gestión y desempeño. Sus roles y responsabilidades, serán los establecidos en el Modelo de Seguridad y Privacidad de la información, además de las responsabilidades dentro de cada dominio del Marco de Arquitectura Empresarial (Guía de Roles y Responsabilidades para la Seguridad y Privacidad de la Información – MINTIC).

3.3.2 ¿Cómo se planea la política?

Para poner en marcha la política se deben tener en cuenta los siguientes ejes y fases:

- Establecer un marco institucional para la seguridad digital consistente con un enfoque de gestión de riesgos.
- Crear las condiciones para que las múltiples partes interesadas gestionen el riesgo de seguridad digital en sus actividades socioeconómicas y se genere confianza en el uso del entorno digital.
- Fortalecer la seguridad de los individuos y del Estado en el entorno digital, a nivel nacional y transnacional, con un enfoque de gestión de riesgos.
- Fortalecer la defensa y soberanía nacional en el entorno digital con un enfoque de gestión de riesgos.
- Generar mecanismos permanentes y estratégicos para impulsar la cooperación, colaboración y asistencia en seguridad digital, a nivel nacional e internacional.

A continuación, se describen las fases de operación del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información MSPI (https://www.mintic.gov.co/gestionti/615/articles-5482_Modelo_de_Seguridad_Privacidad.pdf):

a. **Fase preliminar:** Esta etapa tiene como fin identificar el estado actual de la gestión de seguridad y privacidad de la información al interior de la entidad mediante la aplicación de instrumentos como: encuestas de seguridad estratificación de entidades para medir el grado de complejidad en la implementación del modelo, autodiagnóstico de cumplimiento de la ley de protección de datos personales[27]. Así como establecer, mediante un ejercicio de auto evaluación, el nivel de madurez de seguridad y privacidad de la información[28], y realizar pruebas de efectividad para medir los controles existentes como insumo para el análisis de vulnerabilidad y riesgo[29].

b. **Fase de planeación:** En esta fase se formula el plan de seguridad y privacidad, articulado con la misión de la entidad y con un enfoque basado en riesgos, para lo cual se deben desarrollar las siguientes actividades: contexto de la entidad, liderazgo, planeación y soporte.

   Plan de seguridad y privacidad de la información: En la estructuración del marco político, técnico administrativo, y jurídico que involucra a las partes interesadas, buscando la implementación de la política nacional de seguridad digital, se plantea la definición de forma tal que garantiza el compromiso de las entidades públicas y se genera un entorno seguro.

[27] Modelo de seguridad y privacidad de la información. 2016. MINTIC. Guías 1, 2 y 3.
[28] Modelo de seguridad y privacidad de la información. 2016. MINTIC. Guía 3 y 4.
[29] Modelo de seguridad y privacidad de la información. 2016. MINTIC. Guías 1, 3 y 4.
Marco de referencia de arquitectura empresarial. MINTIC. Lineamientos: LI.ES.01 LI.ES.02 LI.GO.01 LI.GO.04 LI.GO.05 LI.GO.07 LI.ST.14

Las entidades deben participar en los escenarios de socialización para el fortalecimiento de las capacidades de los responsables de la seguridad digital.

Parte de la planeación implica el fortalecimiento de los esquemas de identificación, prevención y gestión de incidentes digitales. Así como, la elaboración de la política institucional de seguridad y privacidad de la información que debe incluir declaración de la alta dirección en la implementación de la política, sus objetivos, alcance, niveles de cumplimiento y políticas específicas de seguridad y privacidad de la información, este documento debe ser aprobado y divulgado al interior de la entidad. Para el desarrollo de este ejercicio se puede consultar la guía 2 "elaboración de la política general de seguridad y privacidad de la información" del MINTIC, link https://www.mintic.gov.co/gestionti/615/articles-5482_G2_Politica_General.pdf.

Igualmente, se debe elaborar el manual de políticas de seguridad de la entidad, el cual debe contener objetivos, alcances y el nivel de cumplimiento, que garanticen el adecuado uso de los activos de información, las responsabilidades generales y específicas para la gestión de la seguridad de la información, contener una descripción de las políticas, los principios de seguridad y la normatividad aplicable, en el mismo documento se debe incorporar los procedimientos de seguridad de la información, los roles y responsabilidades en la materia, el inventario de activos de información, la identificación, valoración y tratamiento de los riesgos de seguridad de la información y el plan de comunicaciones.

3.3.3 ¿Cómo se implementa la política?

c. **Fase de implementación** En esta fase se realizan actividades contenidas en la estructura del MSPI, y el desarrollo e implementación de sus guías de acuerdo a la estructura del plan definido, tales como la documentación de procedimientos de seguridad, la definición de roles y responsabilidades dentro del comité de seguridad, la habilitación del direccionamiento de IPv6, el desarrollo de acciones de seguridad de la información, relacionadas con la gestión documental, la clasificación de archivos, y el establecimiento de los controles necesarios, el montaje, ejecución y corrección de configuraciones para pruebas piloto, la activación de las políticas de seguridad, validación de las funcionalidades de los servicios y aplicaciones de las entidades, entre otras.

d. **Fase de evaluación del desempeño** Es la fase donde se establecen los aspectos a ser desarrollados por los responsables de la gestión de seguridad de la información en todos los niveles de la entidad, para así, evaluar y en donde sea aplicable, medir el desempeño del sistema contra la política, los objetivos y la experiencia práctica de la gestión de seguridad de la información, a la vez que se reportan los resultados a la dirección para su revisión y toma de decisiones.

e. **Fase de mejora continua** Una vez realizado el seguimiento, evaluación, análisis y monitoreo de los indicadores de Seguridad de la información, es necesario, continuar con la Fase de Mejora. La aplicación de esta fase, le permitirá a la Entidad a partir de los resultados de la Fase de Gestión, corregir de ser necesario, las desviaciones identificadas, así como mejorar las acciones llevadas a cabo en las fases anteriores, llevando a cabo el plan de mejoramiento continuo de seguridad y privacidad de la información.

Es claro que el sistema de gestión es cíclico y deberá estar en continua revisión por parte de la Entidad. La Entidad deberá mejorar continuamente la gestión del sistema a fin de preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información.

¿Qué herramientas están disponibles para su implementación? Con relación a la implementación de la política de seguridad digital actualmente se cuenta con los siguientes lineamientos:

HERRAMIENTAS/ INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
Documento CONPES 3854	Presenta la estructura general de la política de Ciberdefensa y ciberseguridad para el estado colombiano. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3854.pdf
Política General MSPI V.2.	Documento de la estrategia de Gobierno Digital enfocado a la definición de lineamientos para garantizar la seguridad y la privacidad de la información. https://www.mintic.gov.co/gestionti/615/articles-5482_Modelo_de_Seguridad_Privacidad.pdf
Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas	Presenta el marco metodológico para la gestión del riesgo y la evaluación efectiva de los controles asociados con elementos operacionales, de corrupción y de seguridad digital. http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+administraci%C3%B3n+del+riesgo+y+el+dise%C3%B1o+de+controles+en+en

	tidades+p%C3%BAblicas+-+Riesgos+de+gesti%C3%B3n%2C+corrupci%C3%B3n+y+seguridad+digital+-+Versi%C3%B3n+4+-+Octubre+de+2018.pdf/68d324dd-55c5-11e0-9f37-2e5516b48a87?t=1542226781163&download=true

3.3.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

La dirección de Tecnologías y Sistemas de la Información o quien haga sus veces debe definir los criterios necesarios para asegurar la trazabilidad y auditoría sobre las acciones de creación, actualización, modificación o borrado de los Componentes de seguridad de la información.

El modelo establece en su guía número 9 la estructuración de indicadores de gestión de seguridad de la información.

La oficina de Control Interno debe hacer seguimiento al desarrollo de las acciones incluidas en el PETI y la implementación de la política Gobierno Digital con sus ejes y habilitadores trasversales, por lo tanto, cada acción relacionada con la seguridad digital contenida en estos instrumentos será incluidas en la revisión.

b) Medición

Actualmente no se cuenta con un autodiagnóstico relacionado con la política de la seguridad digital.

Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

En este formulario de reporte anual, las entidades diligencian un formulario que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

Los resultados de la evaluación señalan un diagnóstico del nivel de avance y madurez de las entidades en cada política, lo cual se constituye en un referente para la planeación de la entidad en la vigencia.



3.4 Política Defensa Jurídica

3.4.1 Contexto de la política

¿Qué es? La defensa jurídica es la representación que se realiza por parte de la entidad u organismo distrital con el fin respaldar sus actuaciones legales, administrativas o regulatorias bien sea actuando como demandante, demandado o vinculado ejerciendo la actividad litigiosa que permita prevenir el daño antijurídico.

¿Para qué sirve? La Política de Defensa Jurídica sirve para dar solución a los problemas administrativos que generan el ejercicio de la actividad litigiosa e implique el uso de recursos públicos para reducir los eventos generadores del daño antijurídico.

¿Con que otras políticas de gestión y desempeño se articula? La Política de Defensa Jurídica se articula con las demás Políticas del MIPG, a partir del ejercicio de la función pública que estas generen, se requiera ejercer actividad litigiosa por parte de la Entidad u Organismos Distritales.

¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Las bases normativas que regulan la forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta política, tanto a nivel nacional como distrital son los siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Constitución Política Articulo 315 **Ley 489 de 1998** Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. **Ley 448 de 1998**

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Justicia y del Derecho

Decreto 1069 de 2015
Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Justicia y del Derecho.

NORMAS DISTRITALES

Acuerdo Distrital 638 de 2016
Por medio del cual se modifica parcialmente el Acuerdo 257 de 2006, se crea el Sector Administrativo de Gestión Jurídica, la Secretaría Jurídica Distrital, se modifican las funciones de la Secretaría General, y se dictan otras disposiciones.

Decreto Distrital 323 de 2016
Por medio del cual se establece la estructura organizacional de la Secretaría Jurídica Distrital, y se dictan otras Disposiciones.

Decreto Distrital 430 de 2018
Por el cual se adopta el Modelo de Gestión Jurídica Pública del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones.

Resolución Secretaría Jurídica Distrital No. 104 de 2018
Por la cual se establecen los parámetros para la administración, seguridad y la gestión de la información jurídica a través de los Sistemas de Información Jurídica.

¿Cuál es la estructura o elementos de la política? El Distrito Capital expidió el Decreto 430 de 2018 con el cual se adopta el Modelo de Gestión Jurídica Pública, el cual se define como: "*un sistema integral dirigido a la administración, orientación, desarrollo y seguimiento de la gestión jurídica en el ámbito distrital en busca de alcanzar altos estándares de eficiencia y seguridad jurídica que faciliten la toma de decisiones, la protección de los intereses del Distrito Capital y la prevención del daño antijurídico*"[30] el cual está integrado por los siguientes componentes:

- **Componente estratégico:** corresponde al conjunto de actividades necesarias para la planeación, dirección, coordinación, control y seguimiento para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por el Distrito Capital en materia jurídica.

- **Componente temático:** se constituyen en los pilares de la estructura jurídica distrital, a través de los cuales se desarrollarán las actividades jurídicas en

[30] Artículo 3 del Decreto 430 de 2018 «por el cual se adopta el Modelo de Gestión Jurídica Pública del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones»

las entidades y organismos distritales. El componente está integrado por siguientes procedimientos y actividades: Asesoría jurídica, Producción normativa, Defensa judicial, Contratación pública, Función disciplinaria y Función de inspección, vigilancia y control.

- **Componente transversal:** soportan el desarrollo de las actividades y procedimientos de los componentes estratégico y temático, e incluyen aspectos preventivos, de talento humano, de coordinación y de tecnologías de la información y las comunicaciones. El componente está integrado por los siguientes procedimientos y actividades: Prevención del daño antijurídico, Fortalecimiento de las competencias jurídicas del cuerpo de abogados del Distrito Capital, Coordinación Jurídica Distrital e Información Jurídica con soporte en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

¿Cuál es su ámbito de aplicación? A partir de lo establecido en el artículo 2 del Decreto Distrital 430 de 2018, el Modelo de Gestión Jurídica Pública del Distrito Capital (MGJP) aplica a todas las entidades y organismos distritales. De igual forma, en el parágrafo del artículo en mención establece que: "la Contraloría de Bogotá, la Personería Distrital, la Universidad Distrital, la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá, la Empresa de Energía de Bogotá y la Corporación para el Desarrollo y la Productividad Bogotá Región Bogotá Región Dinámica Invest in Bogotá, Maloka Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología, y Capital Salud EPS desarrollarán sus esquemas jurídicos en el marco de los procesos de autonomía propia de control, sin perjuicio de que los mismos adopten los esquemas propuestos en el Modelo o las políticas en materia de prevención de daño antijurídico, defensa judicial y unificación de conceptos jurídicos".

¿Quiénes la ejecutan? Esta política es desarrollada por los siguientes responsables:

- La Secretaría Jurídica Distrital es la responsable de la Gerencia del MGJP.
- Las entidades y organismos distritales a través de las dependencias jurídicas y/o de defensa judicial y de las encargadas de la contratación pública, de la Inspección, Vigilancia y Control (IVC), y los jefes o directores de las Oficinas de Control Interno Disciplinario, o quien haga sus veces, son los responsables de la planeación, ejecución, seguimiento y control del Modelo.

3.4.2 ¿Cómo se planea la política?

Teniendo en cuenta lo establecido en el artículo 58 del Decreto 430 de 2018, se debe adoptar el Modelo de Gestión Jurídica Pública (MGJP), a partir de las siguientes fases:

- Socialización y conocimiento del MGJP.
- Evaluación del entendimiento de las implicaciones del MGJP.
- Medición de estándares existentes en las entidades y organismos distritales.
- Elaboración del plan de acción para la implementación del MGJP.
- Adopción de los componentes del MGJP, de acuerdo con el resultado de la medición y el plan de acción.

La implementación de las actividades establecidas por el MGJP deberá ser aplicado de manera paulatina en cada una de las entidades y organismos distritales, teniendo en cuenta los plazos que determine la Secretaría Jurídica Distrital y con el acompañamiento de esta.

3.4.3 ¿Cómo se implementa la política?

Los criterios diferenciales de la política de defensa jurídica están dados en su marco normativo, bajo este contexto en el Decreto 430 de 2018, plantea en el artículo 57 los estándares que definen la calidad y pertinencia en la actuación jurídica efectuada, en las etapas de planeación, ejecución, control y seguimiento del Modelo descritos a continuación:

- Nivel ideal

Planeación	Ejecución	Control y seguimiento
Se cuenta con lineamientos, directrices, reglas y/o información suficiente que permite el desarrollo de una actividad con unidad de criterio. Incluye la coordinación y la vinculación de las áreas y las entidades competentes en la materia.	Se cuenta con un proceso formal siguiendo los parámetros establecidos en la etapa de planeación. Se efectúa el análisis en detalle y se realizan las actividades involucrando las áreas correspondientes, los recursos físicos y tecnológicos necesarios. Se emiten recomendaciones para prevenir el daño antijurídico y se documenta todo el proceso.	Se cuenta con indicadores que faciliten el control y seguimiento, así como con un modelo de gestión de calidad que permita el mejoramiento continuo. Se efectúa el análisis de impacto, la correspondiente retroalimentación y se toman los correctivos necesarios.

- Nivel aceptable

Planeación	Ejecución	Control y seguimiento
Se cuenta con algunos lineamientos, directrices reglas y/o información esporádica que permite el desarrollo de una actividad afectando la unidad de criterio. En algunas ocasiones se incluye la coordinación y la vinculación de las áreas y de las entidades competentes en la materia.	Se cuenta con un proceso formal, algunas veces se siguen los parámetros establecidos en la etapa de planeación. Algunas veces se efectúa el análisis en detalle y se realizan las actividades involucrando las áreas correspondientes, los recursos físicos y tecnológicos necesarios. No siempre se emiten recomendaciones para prevenir el daño antijurídico ni se documenta todo el proceso.	Se cuenta con indicadores que faciliten el control y seguimiento, así como con un modelo de gestión de calidad que permita el mejoramiento continuo. Algunas veces se efectúa el análisis de impacto, la correspondiente retroalimentación y se toman los correctivos necesarios.

- Nivel deficiente

Planeación	Ejecución	Control y seguimiento
No cuenta con lineamientos, directrices reglas y/o información que permita el desarrollo de una actividad afectando la unidad de criterio. No incluye la coordinación, ni la vinculación de las áreas de las entidades competentes en la materia.	No se cuenta con un proceso formal, ni se siguen los parámetros establecidos en la etapa de planeación. No se efectúa el análisis en detalle ni se realizan las actividades involucrando a las áreas correspondientes, no cuenta y/o no moviliza los recursos físicos y tecnológicos necesarios. No se emiten recomendaciones para prevenir el daño antijurídico ni se documenta todo el proceso.	No se cuenta con indicadores que faciliten el control y seguimiento, así como con un modelo de gestión de calidad que permita el mejoramiento continuo; o si los tienen no los realizan. No se efectúa el análisis de impacto, la correspondiente retroalimentación ni se toman los correctivos necesarios.

Para poner en marcha la implementación del MGJP y comenzar su operatividad a nivel institucional se deberá tener en cuenta los lineamientos que establezca la Secretaría Jurídica Distrital, con el fin de dar cumplimiento a los estándares de calidad y pertinencia en la actuación jurídica de las entidades y organismos distritales.

3.4.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

Según el artículo 57 del Decreto 430 de 2018, la Secretaría Jurídica Distrital establecerá los indicadores y mecanismos para el desarrollo de cada una de las etapas en los componentes temáticos del MGJP. De igual forma, verificará el cumplimiento de la implementación del Modelo en el Distrito Capital.

El seguimiento a las entidades del Sector Descentralizado se realizará a través de las Secretarías cabeza del Sector Administrativo, bajo la coordinación de la Secretaría Jurídica Distrital.

Las entidades y organismos distritales realizarán el seguimiento a las acciones que se adelanten en la planeación de la política en el marco de la implementación del Modelo de Gestión Jurídica Pública, a parir de los lineamientos que sean emitidos por la SJD.

b) Medición

Formulario de autodiagnóstico: Este formulario es una herramienta de autoevaluación disponible por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que busca a través de una lista de chequeo la identificación de un nivel de avance de acuerdo a la información consignada por las entidades. El autodiagnóstico evalúa seis componentes: Actuaciones Prejudiciales, defensa Judicial, cumplimiento de sentencias y conciliaciones, acción de repetición y recuperación de bienes públicos, prevención del daño antijurídico, sistema de Información Litigiosa. Es de recordar que es un instrumento que las entidades autónomamente pueden aplicar en cualquier momento o cuando lo consideren pertinente.

Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

En este formulario de reporte anual, las entidades diligencian un formulario que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que

se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

Los resultados de la evaluación señalan un diagnóstico del nivel de avance y madurez de las entidades en cada política, lo cual se constituye en un referente para la planeación de la entidad en la vigencia.

3.5 Política Mejora Normativa



3.5.1 Contexto de la política

¿Qué es? Es el proceso de revisión del marco normativo con el fin de determinar la vigencia de los instrumentos reguladores que lo componen y mejorar la producción normativa de las entidades u organismos distritales.

¿Para qué sirve? En el Conpes 3816 del 2014, establece que una política de Mejora Normativa asegura la eficiencia económica y social de las normas al incorporar herramientas durante el proceso mediante el cual el gobierno, luego de identificar un objetivo de política pública, determina si empleará la normatividad como instrumento de política, evalúa alternativas y adopta la norma a través de un proceso de toma de decisiones basado en evidencia (OCDE, 2012)

¿Con que otras políticas de gestión y desempeño se articula? La política de Mejora Normativa se articula con las demás Políticas del MIPG, a partir de la revisión del marco normativo que regulan sus actuaciones.

¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Las bases normativas que regulan la forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta Política, tanto a nivel nacional como distrital son los siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Constitución Política Articulo 315 **Ley 489 de 1998**

Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

Ley 448 de 1998
Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Justicia y del Derecho

Decreto 1069 de 2015
Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Justicia y del Derecho.

Conpes 3816 de 2014
Mejora normativa: Análisis de impacto

NORMAS DISTRITALES

Decreto Distrital 323 de 2016
Por medio del cual se establece la estructura organizacional de la Secretaría Jurídica Distrital, y se dictan otras Disposiciones.

Decreto Distrital 430 de 2018
Por el cual se adopta el Modelo de Gestión Jurídica Pública del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones.

Acuerdo Distrital 638 de 2016
Por medio del cual se modifica parcialmente el Acuerdo 257 de 2006, se crea el Sector Administrativo de Gestión Jurídica, la Secretaría Jurídica Distrital, se modifican las funciones de la Secretaría General, y se dictan otras disposiciones.

Resolución Secretaría Jurídica Distrital No. 88 de 2018
Por la cual se expiden los lineamientos para la revisión y trámite de los proyectos de actos administrativos y demás documentos que debe suscribir, sancionar y/o expedir el Alcalde Mayor; así como el procedimiento para determinar la vigencia de los decretos, resoluciones, directivas y circulares del Alcalde Mayor.

Resolución conjunta Secretaría General y la Secretaría Jurídica Distrital No. 440 de 2018
Por la cual se definen los parámetros para publicación de los actos y documentos administrativos en el Registro Distrital y se dictan otras disposiciones.

¿Cuál es la estructura o elementos de la política? La Política de Mejora normativa, hace parte del Componente temático que se establece en el Modelo de Gestión Jurídica Publica (MGJP) del Distrito adoptado mediante el Decreto 430 de 2018, en el procedimiento de Producción normativa.

¿Cuál es su ámbito de aplicación? La Política de Mejora Normativa al hacer parte del componente temático del MGJP el ámbito de aplicación está definido en el artículo 2 del Decreto Distrital 430 de 2018, en donde establece que el MGJP aplica a todas las entidades y organismos distritales. De igual forma, en el parágrafo del artículo en mención establece que: "la Contraloría de Bogotá, la Personería Distrital, la Universidad Distrital, la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá, la Empresa de Energía de Bogotá y la Corporación para el Desarrollo y la Productividad Bogotá Región Bogotá Región Dinámica Invest in Bogotá, Maloka Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología, y Capital Salud EPS desarrollarán sus esquemas jurídicos en el marco de los procesos de autonomía propia de control, sin perjuicio de que los mismos adopten los esquemas propuestos en el Modelo o las políticas en materia de prevención de daño antijurídico, defensa judicial y unificación de conceptos jurídicos".

¿Quiénes la ejecutan? Esta política es desarrollada por los siguientes responsables:

- La Secretaría Jurídica Distrital es la responsable de la Gerencia del MGJP.
- Las entidades y organismos distritales a través de las dependencias jurídicas y/o de defensa judicial y de las encargadas de la contratación pública, de la Inspección, Vigilancia y Control (IVC), y los jefes o directores de las Oficinas de Control Interno Disciplinario, o quien haga sus veces, son los responsables de la planeación, ejecución, seguimiento y control del Modelo.

3.5.2 ¿Cómo se planea la política?

Teniendo en cuenta que la Política de Mejora Normativa hace parte del componente temático del Modelo de gestión jurídica pública (MGJP), su planeación está definida en el artículo 58 del Decreto 430 de 2018, en donde establece que para adoptar el MGPJ, se debe desarrollar las siguientes fases:

- Socialización y conocimiento del MGJP.
- Evaluación del entendimiento de las implicaciones del MGJP.
- Medición de estándares existentes en las entidades y organismos distritales.
- Elaboración del plan de acción para la implementación del MGJP.
- Adopción de los componentes del MGJP, de acuerdo con el resultado de la medición y el plan de acción.

La implementación de las actividades establecidas por el MGJP deberá ser aplicado de manera paulatina en cada una de las entidades y organismos

distritales, teniendo en cuenta los plazos que determine la Secretaría Jurídica Distrital y con el acompañamiento de esta.

3.5.3 ¿Cómo se implementa la política?

Los criterios diferenciales de la política de mejora normativa están dados en su marco normativo, para lo cual la Secretaria Jurídica Distrital expidió la Resolución No. 088 de 2018 "*Por la cual se expiden los lineamientos para la revisión y trámite de los proyectos de actos administrativos y demás documentos que debe suscribir, sancionar y/o expedir el Alcalde Mayor; así como el procedimiento para determinar la vigencia de los decretos, resoluciones, directivas y circulares del Alcalde Mayor*".

De igual forma, se debe tener en cuenta lo establecido en el Decreto Distrital 430 de 2018 para la implementación del Modelo de Gestión Jurídica Pública.

3.5.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

La Política de Mejora Normativa al hacer del componente temático del Modelo de Gestión Jurídica Pública, la medición se realizará según el artículo 57 del Decreto 430 de 2018, en donde define que la Secretaría Jurídica Distrital establecerá los indicadores y mecanismos para el desarrollo de cada una de las etapas en los componentes temáticos del MGJP. De igual forma, verificará el cumplimiento de la implementación del Modelo en el Distrito Capital.

El seguimiento a las entidades del Sector Descentralizado se realizará a través de las Secretarías cabeza del Sector Administrativo, bajo la coordinación de la Secretaría Jurídica Distrital.

De igual forma, la entidades y organismos distritales realizarán el seguimiento a las acciones que se adelanten en el marco de la Resolución 088 de 2018 de la Secretaría Jurídica Distrital (SJD) y las acciones que se establezcan en la planeación de la política en el marco de la implementación del Modelo de Gestión Jurídica Pública, a parir de los lineamientos que sean emitidos por la SJD.

b) Medición:

La política no cuenta actualmente con un formulario de autodiagnóstico, es de recordar que es un instrumento que las entidades autónomamente pueden aplicar en cualquier momento o cuando lo consideren pertinente.

Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

En este formulario de reporte anual, las entidades diligencian un formulario que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

Los resultados de la evaluación señalan un diagnóstico del nivel de avance y madurez de las entidades en cada política, lo cual se constituye en un referente para la planeación de la entidad en la vigencia.

3.6 Política de Servicio al Ciudadano



3.6.1 Contexto de la política

¿Qué es? Esta política sitúa al ciudadano como referente para su gestión, basando su estructura en la implementación del modelo de "*Gestión Publica Eficiente al Servicio del Ciudadano*", entendida bajo dos perspectivas de intervención: de la ventanilla hacia adentro y de la ventanilla hacia fuera, para facilitar la interacción de la ciudadanía con el Estado, que conlleven a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, atendiendo sus peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, y garantizando el goce efectivo de sus derechos así como el cumplimiento de sus deberes.

¿Para qué sirve? Su propósito es facilitar el acceso de los ciudadanos a los servicios de la entidad, a través de distintos canales, y que estos respondan a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, ofreciendo una atención oportuna y con calidad, bajo principios de racionalidad, eficiencia, eficacia, oportunidad y transparencia, garantizando los derechos fundamentales y promoviendo el desarrollo social.

A su vez, permite que las entidades mejoren sus sistemas de servicios haciendo participe a todas las organizaciones y sus dependencias, permitiendo mejorar su efectividad, colaboración y eficiencia, en pro de la satisfacción ciudadana.

¿Con que otras políticas de gestión y desempeño se articula? Al ser el servicio al ciudadano un componente transversal a las políticas que buscan mejorar la relación entre el Estado y el ciudadano, facilitando el acceso de los ciudadanos

a la oferta institucional de servicios, esta política se relaciona con las políticas de: planeación institucional; talento humano; transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción; fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos; gestión presupuestal y eficiencia del gasto público; gobierno digital; seguridad digital; integridad; racionalización de trámites; participación ciudadana; y gestión del conocimiento y la innovación.

¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Las bases normativas más importantes sobre las cuales se construyó y determinó la naturaleza, alcance, criterios, lineamientos, metodologías e instrumentos y la forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta política, tanto a nivel nacional como distrital son las siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Decreto 1082 de 2015 Decreto único reglamentario del sector Administrativo de Planeación Nacional. **Decreto 2623 de 2009** Por medio del cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano. **CONPES 3785 de 2013** Por medio del cual se adopta la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano.
NORMAS DISTRITALES
Decreto Distrital 197 de 2014 Por medio del cual se adopta la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía en la ciudad de Bogotá D.C. **Circular 007 de 2018** Por medio de la cual se establecen lineamientos para la implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía en la ciudad de Bogotá D.C.

Debido a que la Política de Servicio al Ciudadano cuenta con diferentes pautas para su aplicación, los lineamientos para su implementación están establecidos en diversas normas. El Programa Nacional de Servicio al Ciudadano-PNSC del Departamento Nacional de Planeación-DNP diseñó una herramienta disponible en línea para consultar las exigencias legales y normativas vigentes, en temas como: Cualificación a servidores públicos; Accesibilidad – Espacios Físicos – Discapacidad, lineamientos generales en peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias, protección de datos personales, enfoque diferencial, información pública, reportes. El link de acceso es https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-

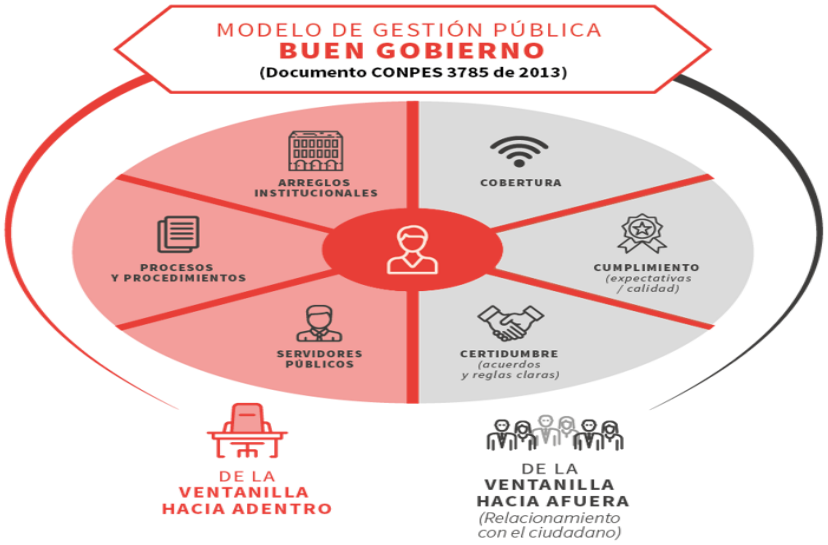
ciudadano/Paginas/Observatorio-Juridico.aspx.

A nivel distrital, las normas relacionadas con la política pública distrital de servicio a la ciudadanía, se pueden consultar a través del aplicativo régimen legal, link: https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/index.jsp.

¿Cuál es la estructura o elementos de la política?

La estructura de esta política enmarca en el Modelo de Gestión Pública Eficiente de Servicio al Ciudadano, señalado en el CONPES 3785 de 2013, la cual se define desde dos perspectivas de intervención: de la ventanilla hacia adentro y de la ventanilla hacia fuera. A su vez, cada una está integrada por tres componentes, en los que se desarrollan las acciones que permiten mejorar la interacción de la ciudadanía con el Estado, facilitando su acceso a la oferta de servicios de las entidades.

Figura 15 Modelo de Gestión Pública Eficiente de Servicio al ciudadano



Fuente: DNP - PNSC

a) De la ventanilla hacia adentro: En esta perspectiva se desarrollan acciones y actividades, que buscan la articulación de las áreas, procesos o procedimientos internos de la entidad, así como la coordinación y articulación entre entidades, aspectos fundamentales para ofrecer servicios que atiendan de manera integral las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Sus componentes[31] son los siguientes:

31 CONPES 3785 de 2013. Manual Operativo MIPG V2, 2018

- **Arreglos institucionales:** Hace referencia a la identificación de acuerdos requeridos al interior de la entidad y la articulación con otras entidades, que permitan la ejecución de lineamientos, metodologías, instrumentos, mecanismos de seguimiento y medición del servicio, así como la toma de decisiones para entregar bienes y servicios oportunos, de calidad y que se ajusten a las necesidades de la ciudadanía.

- **Procesos y procedimientos:** Corresponde al conjunto de actividades trámites, información y documentación interrelacionados, que operan entre sí para que las necesidades de los ciudadanos se transformen en resultados específicos, concretos y oportunos, de tal forma que se visibilice la actuación de la entidad en su interrelación con los ciudadanos para una adecuada prestación del servicio.

- **Talento humano:** Entendido como el recurso central y el corazón para la prestación y el mejoramiento del servicio a los ciudadanos, por cuanto los servidores son quienes facilitan a los ciudadanos el acceso a los servicios que presta la entidad. Este componente orienta a las entidades a llevar acabo ejercicios de formación y programas de incentivos en materia de atención al ciudadano.

b) De la ventanilla hacia afuera: Esta perspectiva está compuesta por el conjunto de elementos presentes en el ciclo del servicio, que le permiten a las entidades fortalecer las capacidades institucionales para satisfacer las expectativas o necesidades de los ciudadanos; mejorar la comunicación con los usuarios; ofrecer servicios ágiles, oportunos, de calidad, transparentes e incluyentes; todo esto mediante la implementación de diversos canales de interacción (presenciales, telefónicos o virtuales), el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones y el desarrollo de sinergias entre entidades públicas y privadas. Sus componentes[32] son los siguientes:

- **Cobertura:** Entendida como la gestión y el fortalecimiento de los canales de atención para interactuar con los ciudadanos, con el objeto de ofrecer información y gestionar los trámites y servicios que demandan en cumplimiento de sus deberes o en ejercicio de sus derechos.

- **Certidumbre:** Se refiere a la seguridad del cumplimiento de estándares y condiciones de calidad en la prestación del servicio, relacionadas con criterios como los tiempos de espera y atención los requisitos para acceder a un trámite o servicio, así como el lugar o medios de interacción donde

[32] CONPES 3785 de 2013.
Manual Operativo MIPG V2, 2018

se encuentra disponible. Esta información debe ser entregada a los ciudadanos de forma completa, clara y precisa.

- **Cumplimiento de expectativas:** Hace referencia al conocimiento de las características, necesidades, preferencias y expectativas de los ciudadanos, con el fin de contar con información para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo del servicio.

¿Cuál es su ámbito de aplicación?

Las entidades y los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos son los encargados de aplicar esta política, con el fin de ofrecer al usuario trámites, servicios y procedimientos ágiles y oportunos, en los términos del artículo 39 de la Ley 489 de 1998 y a los particulares que cumplan funciones administrativas[33].

De acuerdo con los artículos 21 y 22 del Decreto Distrital 197 de 2014, "*la aplicación, coordinación, seguimiento y evaluación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, constituye un deber para todos los servidores, actores del servicio y demás partes interesadas de cada una de la Entidades del Distrito Capital que intervienen en ella y demás entidades que se vinculan al Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, según lo establecido en el numeral 1° del artículo 34 de la Ley 734 de 2002 cuando así corresponda. Cada uno de los actores del servicio deberá destinar los recursos necesarios para la implementación, funcionamiento y sostenibilidad del modelo de servicio de atención al ciudadano incorporando en sus procesos de Planeación las necesidades de financiamiento del servicio, ya sea en la planeación local, planes operativos anuales de inversión, o Sistemas de Gestión, entre otros*".

¿Quiénes la ejecutan? Esta política es desarrollada por los siguientes responsables:

a) Responsable de liderar la implementación la Política a nivel nacional: El Departamento Nacional de Planeación–DNP,_a través del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano-PNSC, es la entidad encarga de formular y orientar la Política de Servicio al Ciudadano y el marco normativo para su implementación.

b) Responsable de liderar la implementación la Política a nivel distrital: La Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, a través de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía (SSC), es la dependencia que formula, orienta y brinda acompañamiento técnico en la implementación, seguimiento y medición

[33] Guía "Estrategia para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano – PAAC" V2. 2015

de la política, con base en las directrices que sobre la materia expida el gobierno nacional.

En cumplimiento de este propósito, el Distrito formuló la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, orientada al desarrollo de las capacidades de las entidades públicas distritales, que permitan la prestación de un servicio digno, efectivo, de calidad, oportuno, cálido y confiable, bajo los principios de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción, en coherencia con las necesidades y expectativas de los ciudadanos, respecto de la mejora de la calidad de vida y la construcción de valor público para los habitantes del Distrito Capital.

La instancia de coordinación para la implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía es la Comisión intersectorial de Servicio a la Ciudadanía. En este espacio se congregan las entidades distritales para articular la gestión intersectorial en la prestación de servicios y el desarrollo de acciones de implementación de la Política. Así mismo, es un espacio diseñado para socializar lineamientos y buenas prácticas en la materia.

Las decisiones tomadas al interior de esta instancia son socializadas en las sesiones de la Comisión Intersectorial del Sistema Integrado de Gestión Distrital, para conocimiento de los líderes de las demás políticas y su posterior articulación.

c) Representante legal y nivel directivo: Para la implementación de esta política se debe contar con el liderazgo del equipo directivo. De la misma forma que con el Plan de acción de la Política Distrital de Servicio a la Ciudadanía y con el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, le corresponde al Representante Legal y a la Alta Dirección, hacer que estos planes sean un instrumento de gestión, darle contenido estratégico y articularlo con la gestión y los objetivos de la entidad, ejecutarlo y generar las orientaciones y estrategias para su promoción y divulgación, así como el seguimiento a las acciones planteadas.

d) Dependencias de Servicio a la Ciudadanía: De acuerdo con el artículo 76 de la Ley 1474 de 2011, todas las entidades deben contar por lo menos con una dependencia "*encargada de recibir, tramitar y resolver las quejas, sugerencias y reclamos que los ciudadanos formulen, y que se relacionen con el cumplimiento de la misión de la entidad*", complementado la labor de estas dependencias el CONPES 3785 de 2013 en su componente de "Arreglos institucionales" establece que las entidades deben "*disponer de una estructura organizacional que facilite la implementación de estrategias, acciones y la toma de decisiones necesarias para mejorar la prestación de los servicios provistos por las mismas en términos de oportunidad, eficiencia y calidad, que permitan solucionar las necesidades de los ciudadanos*".

En virtud de lo anterior, el director, jefe de oficina o quien haga sus veces en la entidad, es el encargado de liderar la formulación, ejecución y seguimiento a las

acciones establecidas para la implementación de la política y de articular su operación con las demás áreas de la entidad, y será miembro permanente del Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

Estos responsables tienen como rol, garantizar la prestación de los servicios a su cargo, facilitar el acceso de los ciudadanos a los trámites y servicios de la entidad, atender los requerimientos, trámites y servicios solicitados por los ciudadanos en los términos de ley y de acuerdo con los procesos, procedimientos y protocolos establecidos por la entidad, mantener actualizadas las condiciones de tiempo, modo y lugar para la prestación del servicio, hacer seguimiento y medición del servicio prestado por la entidad, conocer las necesidades, percepciones y expectativas de los ciudadanos, apoyar la formulación del PAAC, articular con las áreas misionales y de apoyo la gestión y mejoramiento del servicio al ciudadano en la entidad.

e) Oficina de Planeación: Deberá incorporar en sus planes institucionales las acciones que se establezcan en el marco del plan de acción de la política distrital de servicio a la ciudadanía, lineamientos que deberán estar articulados con las acciones que se definan para el desarrollo del componente de "mecanismos para mejorar la atención al ciudadano" del PAAC. En este sentido, la oficina de planeación será la responsable de liderar el proceso de consolidación y monitoreo de este componente, en coordinación con los responsables o líderes del servicio a la ciudadanía en la entidad, de conformidad con lo establecido en los artículos 2.1.4.5 y 2.1.4.6 del Decreto 1081 de 2015.

f) Oficina de Control Interno: Vigilará que la atención a la ciudadanía se preste de acuerdo con los lineamientos dispuestos por la entidad. Mediante evaluación independiente a la gestión de la entidad, deberá establecer el nivel de cumplimiento de las acciones formuladas para la implementación de la política de servicio al ciudadano. Así como, efectuar el seguimiento y el control a la implementación y a los avances de las actividades consignadas para el componente de "mecanismos para mejorar la atención al ciudadano" del PAAC.

g) Oficina de Control Disciplinario: Adelantará las investigaciones a que haya lugar, en caso de: Incumplimiento a la respuesta de peticiones, quejas, sugerencias y reclamos en los términos contemplados en la ley; y quejas contra los servidores públicos de la entidad.

h) Servidores y Contratistas de le entidad: La implementación de las orientaciones establecidas en la política está en los servidores públicos que se ocupan de la atención de los ciudadanos a través de los diferentes canales de interacción ciudadana y en las áreas misionales y de apoyo, por cuanto los lineamientos, trámites, servicios y estrategias que se diseñen en estas impactan directamente a la ciudadanía, por tanto los servidores de estas áreas deben

seguir los requisitos establecidos en las normas, con el propósito de mantener la coherencia de cara al ciudadano y el acceso real y efectivo de los ciudadanos a sus derechos[34].

Por todo lo anterior, la aplicación de la gestión del servicio al ciudadano "*no es una tarea exclusiva de las dependencias que interactúan directamente con los ciudadanos o de quienes atienden sus peticiones, quejas o reclamos, es una labor integral que requiere de: (i) la total articulación entre sus dependencias, (ii) compromiso expreso de la alta dirección y (iii) la gestión de los recursos necesarios para el desarrollo de las diferentes iniciativas*."[35]

3.6.2 ¿Cómo se planea la política?

Esta política a nivel distrital cuenta con dos instrumentos para su planeación, el plan de acción de la política pública distrital de servicio a la ciudadanía – PPDSC y el plan anticorrupción y de atención al ciudadano – PAAC, los cuales deben estar articulados, el primero sirve de marco para la definición de acciones en el segundo. Las acciones estrategias que se deriven de estos planes deben estar incorporadas en el plan de acción integrado de que trata el Decreto Nacional 612 de 2018.

Estos instrumentos buscan a través de la formulación de acciones el acceso efectivo de los ciudadanos a sus derechos constitucionales, mejorando el acceso a los trámites y servicios que ofrecen las entidades, la calidad de los mismos y su satisfacción. El desarrollo de estas herramientas debe estar en el marco de la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano (CONPES 3785 de 2013), de acuerdo con los lineamientos del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano-PNSC y la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía (Decreto Distrital 197 de 2014).

Para la formulación de las acciones tendientes a mejorar la atención al ciudadano, se debe tener como mínimo la siguiente información[36]:

- Diagnóstico o **análisis del estado actual del servicio al ciudadano** que presta la entidad, para lo cual se debe realizar una revisión integral teniendo en cuenta el cumplimiento normativo relacionado con el servicio al ciudadano, la gestión de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias, la protección de datos personales, la accesibilidad e inclusión social, la cualificación del talento humano, y la publicación de información.

[34] Guía "Estrategia para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano – PAAC" V2. 2015
[35] Manual Operativo MIPG v2. 2018. Pág. 55
[36] Guía "Estrategia para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano – PAAC" V2. 2015

- Aplicación de **encuestas de percepción a la ciudadanía** acerca de la calidad del servicio ofrecido por la entidad, y de la información sobre las peticiones, quejas y reclamos, con el fin de identificar las necesidades de los ciudadanos y los aspectos del servicio que deben ser mejorados.

- Realización de **encuestas de percepción a los servidores públicos** que interactúan directamente con los ciudadanos, para identificar aspectos a mejorar en el servicio y las necesidades de capacitación de los servidores.

Una vez identificada la situación actual del servicio al ciudadano y las brechas respecto al cumplimiento normativo, se formulan las acciones que permitan mejorar el servicio, las cuales deberán incorporase en los instrumentos mencionados, teniendo en cuenta las características de los usuarios y los recursos disponibles de la entidad. En el marco de este ejercicio se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Estructura administrativa y direccionamiento estratégico:** Para fortalecer el nivel de importancia e institucionalidad del tema de servicio al ciudadano al interior de las entidades.
- **Fortalecimiento de los canales de atención:** Para mejorar los principales canales de interacción ciudadana (presenciales, telefónicos y virtuales) en materia de accesibilidad, gestión y tiempos de atención.
- **Talento humano:** Para fortalecer el talento humano en materia de sensibilización, cualificación, vocación de servicio y gestión.
- **Normativo y procedimental:** Para asegurar el cumplimiento normativo, en el tratamiento de datos personales, acceso a la información, PQRSD y trámites y servicios.
- **Relacionamiento con el ciudadano:** Para conocer las características y necesidades de los usuarios, así como sus expectativas, intereses y percepción respecto al servicio recibido, con el fin de ofrecer trámites y servicios acordes con sus necesidades y prestar un mejor a los ciudadanos.
- **Lineamientos generales para la atención de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias:** Para garantizar de manera efectiva, la atención de las peticiones formuladas por los ciudadanos, teniendo en cuenta los términos y lineamientos especiales establecidos en la Ley 1755 de 2015 y la estrategia de lenguaje claro.

3.6.3 ¿Cómo se implementa la política?

La implementación de esta política se realiza mediante la ejecución de las acciones formuladas en los instrumentos mencionados anteriormente.

Es preciso señalar que la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía-PPDSC, es el instrumento con que cuentan las entidades distritales para aplicar

de manera efectiva y articulada el componente de Servicio a la Ciudadanía del PAAC, gracias a que el plan de acción de esta Política, establece objetivos, metas y actividades concretas, de forma que las entidades cuentan con una hoja de ruta para impulsar la optimización de la calidad del servicio, tanto de la ventanilla hacia adentro, como de la ventanilla hacia afuera.

Esta política, se orienta al desarrollo de las capacidades de las entidades públicas distritales, que permitan la prestación de un servicio digno, efectivo, de calidad, oportuno, cálido y confiable, bajo los principios de Transparencia, Prevención y Lucha contra la Corrupción, en coherencia con las necesidades y expectativas de los ciudadanos, respecto de la mejora de la calidad de vida y la construcción de valor público para los habitantes del Distrito Capital. Así mismo, define la conformación del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, entendido como un espacio de interacción en el cual se articulan instituciones públicas de diferentes órdenes y organizaciones privadas, con el objetivo de dar respuestas a los ciudadanos en el marco de la garantía del goce efectivo de sus derechos y en atención a sus necesidades.

La estructura de esta política se compone de líneas estratégicas y transversales, como se explican a continuación[37]:

a) Líneas estratégicas

- Fortalecimiento de la capacidad de la ciudadanía para hacer efectivo el goce de sus derechos: Esta estrategia contempla el fortalecimiento de las facultades de los ciudadanos para acceder a trámites y servicios, así como de comunicar sus necesidades en condiciones de efectividad, oportunidad, calidez y transparencia, de forma que la Administración garantice un goce efectivo de sus derechos. Para avanzar en esta meta, se definieron acciones que buscan lograr un mayor nivel de comunicación y de calidad de la interacción entre los ciudadanos y la Administración Distrital, de forma que las entidades conozcan cada vez más las características y necesidades de sus usuarios y puedan ofrecer respuestas oportunas y acertadas frente a las peticiones de los mismos, a través de la disposición y calidad de los canales de atención.

- Infraestructura para la prestación de servicios a la ciudadanía suficiente y adecuada: La Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía establece la obligación de disponer de una infraestructura física y tecnológica que sea accesible y suficiente para satisfacer las necesidades del servicio. En concordancia con este lineamiento, el Plan de Acción establece actividades para aumentar y estandarizar la oferta de servicios, a través de un incremento en la cantidad y calidad de los puntos de atención.

[37] Decreto Distrital 197 de 2014

- Cualificación de los equipos de trabajo: La cualificación de servidores tiene como propósito fortalecer actitudes, habilidades y destrezas propias de la cultura de servicio, con el fin de que la atención que reciba el ciudadano sea oportuna, cálida y eficiente. Para desarrollar este lineamiento, se establece el objetivo de mejorar la cualificación de los servidores, donde se contempla la realización de jornadas de formación a partir de un diagnóstico de las competencias de cada servidor.
En este sentido, la Secretaría General, a través de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía ha impartido un gran número de cualificaciones a servidores, sensibilizándolos sobre la importancia del rol del servidor en la atención a la ciudadanía, fomentando la aplicación de buenas prácticas, y dando a conocer herramientas que faciliten el manejo de situaciones difíciles.

- Articulación interinstitucional para el mejoramiento de los canales de servicio a la ciudadanía: Este lineamiento tiene como propósito optimizar la institucionalidad de articulación existente, asegurando una organización intersectorial adecuada desde las etapas de planeación y toma de decisiones estratégicas en materia de servicio a la ciudadanía. De tal manera, se han fortalecido los espacios de participación de las entidades con la generación de mesas de trabajo, en el marco de la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía (Artículo 16 – Decreto 197 de 2014), que facilitan la construcción e implementación de acciones para mantener los estándares de calidad del servicio en el Distrito, asegurando una organización intersectorial adecuada desde las etapas de planeación y toma de decisiones.

b) Líneas transversales

- Investigación y conocimiento: La Administración Distrital está desarrollando estrategias encaminadas a conocer en profundidad las necesidades y demandas de la ciudadanía, con el fin de poder garantizar trámites y servicios acorde con sus necesidades. Para este lineamiento, se establece el objetivo de aprovechar la evidencia cuantitativa y cualitativa en la toma de decisiones, gracias a la oportunidad que ofrece la información y datos de servicio a la ciudadanía recopilados por las entidades, para caracterizar a sus ciudadanos y las temáticas recurrentes de sus solicitudes.

- Uso Intensivo de las TICs: El uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones es un factor de gran importancia para la Administración Distrital en la modernización y mejora continua de los servicios que ofrece a la ciudadanía, por lo tanto, esta línea se aplica de forma transversal a un gran número de acciones del Plan y está inmersa dentro de las estrategias de racionalización de trámites.

- Seguimiento y evaluación: Este lineamiento contempla la realización de un seguimiento y evaluación continua a las labores de las entidades distritales en relación con la calidad de la prestación del servicio y a los resultados alcanzados en términos de satisfacción y percepción ciudadana, de forma que se obtenga información sobre las fortalezas y debilidades por mejorar en la realización de las diferentes actividades.

- Mejoramiento continuo: Los proyectos y acciones que ejecuta la Secretaría General en cumplimiento de la PPDSC están orientados a lograr un mejoramiento continuo en la prestación de servicios a los ciudadanos, estableciendo mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan identificar oportunidades y aspectos de mejora, no solo en la Red CADE, a cargo de la Secretaría General sino también de las otras entidades. Estos resultados son incorporados en los procesos estratégicos de toma de decisiones.

Estas líneas estratégicas y transversales, se ejecutan mediante la implementación de las acciones establecidas el plan de acción para la PPDSC, donde se establecen las acciones estratégicas para aumentar la cobertura y la eficiencia en la prestación de servicios en la Red CADE y puntos de atención de las entidades, así como las acciones específicas que las entidades de la Administración Distrital pueden ejecutar en relación a mejoras en la infraestructura y adecuaciones de los puntos; adopción de protocolos de atención con enfoque preferencial y diferencial, así como de sistemas de información; la gestión de peticiones y demás elementos clave para mejorar la calidad en la prestación del servicio. A continuación, se muestra la articulación entre las líneas estratégicas y transversales de la Política PPDSC, los objetivos específicos del plan de acción de esta política y las perspectivas de intervención de que trata el Modelo de Gestión Pública Eficiente de Servicio al Ciudadano, señalado en el CONPES 3785 de 2013.

Figura 16 Articulación Política pública Distrital de Servicio al Ciudadano



Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía

¿Qué herramientas están disponibles para su implementación? Para el desarrollo de esta política, a continuación, se presentan los instrumentos y/o herramientas que se han elaborado tanto a nivel nacional como distrital:

- A nivel nacional se pueden consultar las siguientes herramientas a través del link https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/Herramientas-para-el-servicio.aspx:

Tabla 12 Herramientas Servicio a la Ciudadanía –Nación

HERRAMIENTAS SERVICIO A LA CIUDADANÍA –NACIÓN				
Tema: Accesibilidad				
NTC 6047	Autodiagnóstico espacios físicos	Guía de servicio y atención incluyente	Reglamento único de accesibilidad	Directorio de soluciones para un servicio accesible e incluyente
Tema: Conocimiento del ciudadano				
Lineamientos para mediciones de percepción ciudadana	Guía de caracterización de ciudadanos y grupos de interés	Observatorio ciudadano		

Tema: Referentes			
Documentación prácticas internacionales en servicio al ciudadano	Documentación prácticas internacionales en servicio al ciudadano en posconflicto	Funciones generales oficinas de servicio al ciudadano	
Tema: Relacionamiento con el ciudadano			
Proyecto tipo para el diseño, dotación y operación de un centro integrado de servicio	Ejemplo de carta de trato digno	Guía para la elaboración de planes de contingencia	Guía para implementar una feria territorial de servicio al ciudadano
Tema: Mínimos			
Observatorio jurídico	Metodología mejoramiento de sistemas servicio al ciudadano	ABC de servicio al ciudadano	
Tema: Estándares de excelencia			
Documento conceptual	Guía de implementación		

Tema: Transparencia, acceso a la información y protección de datos						
Modelo política de protección de datos personales	Autodiagnóstico de bases de datos	Aplicativo para inventario de información pública, clasificada y reservada				
Tema: Proceso y trámites						
Flujograma PQRSD	Metodología para la optimización de procesos y procedimientos	Propuestas de racionalización de trámites de alto impacto				
Tema: Talento Humano						
Protocolos de servicio al ciudadano	Pensum en cultura de servicio al ciudadano	Guía unidades por competencia	Banco de preguntas para identificación de incentivos	Guía lenguaje claro	Curso virtual de lenguaje claro	10 pasos para comunicarse en lenguaje claro

Fuente: DNP-PNSC

- A nivel distrital, la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, ha emitido una serie de directrices para el desarrollo de la política, mediante actos administrativos e instrumentos para su aplicación, que se pueden consultar en el link https://secretariageneral.gov.co/servicio-ciudadania, tales como:

Tabla 13 Herramientas Servicio al Ciudadano - Distritales

HERRAMIENTAS SERVICIO AL CIUDADANO - DISTRITALES		
Tema: Relacionamiento con el ciudadano		
Plan de acción PPDS	Manual de servicio al ciudadano	Protocolos de servicio a la ciudadanía
Carta de trato digno	Manual para la gestión de peticiones ciudadanas	Guía "Metodologías de medición, evaluación y seguimiento del servicio al ciudadano"

Fuente: Elaboración propia

3.6.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

El seguimiento a la política se realiza trimestralmente mediante el seguimiento a la gestión realizada para el cumplimiento de las metas y acciones propuestas en el plan institucional derivadas del plan de acción de la política pública distrital de servicio a la ciudadanía.

De otra parte, se realiza seguimiento cuatrimestral, mediante el monitoreo al componente 4 "mecanismos para mejorar la atención al ciudadano"; a través de este seguimiento se evalúa el nivel de avance e impacto derivado de las acciones adelantadas en la entidad en esta materia. Este seguimiento corresponde a la Oficina de Control Interno.

b) Medición:

Formulario de autodiagnóstico: Este formulario es una herramienta de autoevaluación disponible por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que busca a través de una lista de chequeo la identificación de un nivel de avance de acuerdo a la información consignada por las entidades. Es de recordar que es un instrumento que las mismas autónomamente pueden aplicar en cualquier momento o cuando lo consideren pertinente.

Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

En este formulario de reporte anual, las entidades diligencian un formulario que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

Los avances de esta política se miden a través del índice de servicio a la ciudadanía, que permite identificar y analizar el estado de su gestión, los logros, desafíos y tomar decisiones que permitan mejorar la prestación del servicio.

3.7 Política de Racionalización de Trámites



3.7.1 Contexto de la política

¿Qué es? Esta política es entendida como el conjunto de acciones orientadas a simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar trámites y procedimientos administrativos para facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos reduciendo costos, tiempos, documentos, procesos y pasos en su interacción con las entidades públicas (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018).

¿Para qué sirve? La racionalización de trámites es un elemento transversal a las políticas que buscan mejorar la relación entre el Estado y el ciudadano. Una racionalización o simplificación de un trámite trae consigo varios beneficios para las entidades y para los ciudadanos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019):

- Disminución de costos
- Disminución de requisitos para llevar a cabo el trámite
- Disminución de tiempos de ejecución del trámite
- Evitar la presencia del ciudadano en las ventanillas del Estado haciendo uso de medios tecnológicos y de comunicación
- Ampliación de la vigencia de certificados, registros, licencias, documentos, etc.

¿Con qué otras políticas de gestión y desempeño se articula? Al ser la racionalización de trámites un elemento transversal a las políticas que buscan mejorar la relación entre el Estado y el ciudadano, facilitando el acceso de los ciudadanos a sus derechos reduciendo costos, tiempos, documentos, procesos y pasos en su interacción con las entidades públicas, esta política se relaciona con las políticas de: planeación institucional, talento humano, transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción, fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, servicio al ciudadano y participación ciudadana.

¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Las bases normativas sobre las cuales se construyó y determinó la naturaleza, alcance, criterios, lineamientos, metodologías e instrumentos y la forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta política, tanto a nivel nacional como distrital son los siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Constitución Política de Colombia 1991, artículos 83, 84, 209, 333. **Ley 190 de 1995 (artículo 83)** Faculta al Gobierno por el término de 6 meses para expedir normas con fuerza de Ley para suprimir o reformar trámites innecesarios, existentes en la administración pública **Ley 489 de 1998 (artículos 17, 18)** Dispone la supresión y simplificación de trámites como un objetivo permanente de la administración pública, y le atribuye al Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, la responsabilidad de orientar la política de simplificación de trámite. **Ley 962 de 2005** Facilita las relaciones de los particulares con la administración pública, mediante la optimización de los trámites y servicios que las personas jurídicas y naturales deben hacer ante diferentes entidades **Ley 1437 de 2011** Código de Procedimiento Administrativo **Ley 1474 de 2011** Estatuto Anticorrupción: Otorga facultades extraordinarias para la eliminación o modificación de regulaciones, trámites y procedimientos innecesarios en la administración pública. **Ley 1753 de 2015** Se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país" **Decreto Ley 2150 de 1995** Elimina y simplifica las regulaciones innecesarias, trámites administrativos, y los requisitos impuestos por la administración pública. **Decreto Ley 019 de 2012** Establece las normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la administración pública. **Decreto 235 y 2280 de 2010**

Regula el intercambio de información entre las organizaciones para cumplir con las funciones públicas.

Decreto 2641 de 2012

Reglamenta los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011.

Decreto 2573 de 2014 – GEL (artículo 11)

Mapa de ruta con los servicios y trámites priorizados para ser dispuestos en línea.

Decreto 103 de 2015 (artículo 6)

Los sujetos obligados deben inscribir sus trámites en el SUIT, requisito que se entiende como cumplido con la inscripción de los trámites en dicho sistema y la relación de los nombres de los mismos en el respectivo sitio web oficial del sujeto obligado, con un enlace al portal del Estado colombiano o el que haga sus veces.

Decreto 1078 de 2015

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Decreto 1081 de 2015

Decreto Único Reglamentario de la Presidencia de la República incorpora el Decreto 124 de 2016 y Decreto 270 de 2017

Decreto 1083 de 2015

Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Crea el Grupo de Racionalización y Automatización de Trámites (GRAT) y regula el procedimiento que debe seguirse para establecer y modificar los trámites autorizados por la ley y crear las instancias para los mismos efectos.

Decreto 430 de 2016 (artículo 15)

El Departamento Administrativo de la Función Pública, de acuerdo con los principios constitucionales de la función administrativa y el interés general, tiene como objeto el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos y de las entidades y organismos del Estado, su organización y funcionamiento, el desarrollo de la democratización de la gestión pública y el servicio al ciudadano, mediante la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, la adopción de instrumentos técnicos y jurídicos, la asesoría y la capacitación.

Conpes 3292 de 2004

Necesidad de fortalecer al DAFP como entidad rectora de la política, conformar un grupo de gobierno de alto nivel que coordine e identifique los trámites de mayor impacto (GRAT) y de crear un sistema que permita tener el inventario de trámites de la administración pública (SUIT).

Conpes 167 de 2013

Estrategia nacional de la política pública integral anticorrupción. Finalización del levantamiento del inventario de trámites en territorio nacional a través del SUIT.

Conpes 3785 de 2013 Difusión e implementación del sistema único de información de tramites (SUIT) en diferentes entidades territoriales del país con el objeto de disponer de información actualizada sobre sus trámites y servicios. **Conpes 3816 de 2014** Política Nacional de Seguridad Digital **Resolución DAFP 1099 de 2017** Por la cual se establecen los procedimientos para autorización de trámites y el seguimiento a la política de racionalización de trámites.
NORMAS DISTRITALES
Decreto Distrital 058 de 2018 Ordena la racionalización, simplificación, automatización y virtualización, de los trámites vinculados de la cadena de Urbanismo y Construcción en Bogotá D.C.

¿Cuál es la estructura o elementos de la política?

La Política de Racionalización de Trámites está compuesta por cuatro fases: 1) Identificación de trámites; 2) Priorización de trámites; 3) Racionalización de trámites; y 4) Interoperabilidad (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017).

- **Identificación de trámites:** Tiene como objetivo que la entidad, a partir de sus procesos, identifique los procedimientos administrativos regulados (trámites) y no regulados. Una vez identificados levante la información detallada para efectos de registrarlos en el Sistema Único de Información de Trámites - SUIT.
- **Priorización de trámites a intervenir:** A partir de la información recopilada en el inventario de trámites, se hace necesario identificar aquellos que requieran mejora para garantizar la efectividad institucional y la satisfacción del usuario.
- **Racionalización de trámites:** La racionalización de los trámites debe ser vista como un proceso permanente, basado en pequeñas mejoras, constantes y continuas. Para esto, es necesario llevar a cabo varios ciclos de racionalización y mejoramiento con diversos niveles de profundización en el análisis de los procesos.
- **Interoperabilidad:** Es el ejercicio de colaboración entre organizaciones para intercambiar información y conocimiento en el marco de sus procesos de negocio, con el propósito de facilitar la entrega de servicios en línea a ciudadanos, empresas y a otras entidades.

Para la implementación de la política, se han definido una serie de pasos para lograr concretar resultados específicos, como se evidencia a continuación:

Tabla 14 Pasos para la implementación de la Política de Racionalización de Trámites

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

Fuente: Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG del Departamento Administrativo de la Función Pública

Para facilitar la implementación de esta política, el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP ofrece una guía metodológica para la racionalización de trámites – Versión 1, disponible en la sección de publicaciones de su página web:

http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones

Esta guía tiene el objetivo de orientar metodológicamente a las entidades en el análisis de los procesos y procedimientos que permitan establecer diagnósticos y diseñar acciones de mejora en la estrategia de racionalización de trámites. Es preciso señalar que, esta guía metodológica centra su desarrollo conceptual y procedimental en dos fases de la política de racionalización de trámites: priorización y racionalización de trámites.

¿Cuál es su ámbito de aplicación?

El ámbito de aplicación de esta Política son todos los organismos y entidades de la administración pública que ejerzan funciones de carácter administrativo, en los términos del artículo 39 de la Ley 489 de 1998 y a los particulares que cumplan funciones administrativas.

¿Quiénes la ejecutan? Esta política es desarrollada por los siguientes responsables:

a) Responsable de liderar la implementación la Política a nivel nacional: La implementación de la Política de Racionalización de Trámites es desarrollada a través de la interacción de actores que se coordinan en diferentes instancias.

Por un lado, las entidades y los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos son los encargados de aplicar la política de racionalización de trámites, con el fin de ofrecer al usuario trámites, servicios y procedimientos ágiles y oportunos.

Por otro lado, el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, a través de la Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites, es la instancia que formula y orienta la Política de Racionalización de Trámites y el marco normativo para su implementación, con base en las directrices que sobre la materia expida el Gobierno nacional.

b) Responsable de liderar la implementación la Política a nivel distrital: La Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, a través de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía (SSC) y la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, son las dependencias que formulan, orientan y brindan acompañamiento técnico en la implementación, seguimiento y medición de la política, con base en las directrices que sobre la materia expida el gobierno nacional.

c) Representante legal y nivel directivo: Para la implementación de esta política se debe contar con el liderazgo del equipo directivo, le corresponde al Representante Legal y a la Alta Dirección, generar las orientaciones y estrategias para su debida ejecución, así como el seguimiento a las acciones planteadas dentro del Plan Anticorrupción y Atención al ciudadano – PACC, componente 2 "Racionalización de Trámites"

d) Dependencias de Servicio a la Ciudadanía: El Director, jefe de oficina o quien haga sus veces en la entidad, es el encargado de liderar la formulación, ejecución y seguimiento a las acciones establecidas para la implementación de la política y de articular su operación con las demás áreas de la entidad. Así como, apoyar la formulación del PAAC.

e) Oficina de Planeación: Es el área responsable de liderar el proceso de consolidación y monitoreo de este componente del PAAC, en coordinación con los responsables o líderes del servicio a la ciudadanía en la entidad.

f) Oficina de Control Interno: Que el área encargada de efectuar el seguimiento y el control a la implementación y a los avances de las actividades consignadas para el componente 2 de "racionalización de trámites" del PAAC.

3.7.2 ¿Cómo se planea la política?

Esta política se planea mediante la formulación del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano – PAAC, el cual contempla, entre otras cosas, el mapa de riesgos de corrupción en la respectiva entidad, las medidas concretas para mitigar riesgos, las estrategias anti trámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano.

Según lo establecido en los artículos 73 y 74 de la Ley 1474 de 2011, las entidades del orden nacional, departamental y municipal, deberán elaborar este Plan, mediante una estrategia que contemple, entre otros componentes, las estrategias anti trámites.

El PAAC hace parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y está integrado por políticas autónomas e independientes que se articulan bajo un solo objetivo, la promoción de estándares de transparencia y lucha contra la corrupción.

Entre los componentes establecidos en esta herramienta, se encuentran dos que fortalecen la inscripción y racionalización de trámites al interior de las entidades, los cuales son: i) *Racionalización de Trámites; y* b) *Mecanismos para la Transparencia y Acceso a la Información.*

El componente de *Racionalización de Trámites* busca que las entidades elaboren una Estrategia de Racionalización de Trámites, la cual debe contener como mínimo la siguiente información (Secretaría de Transparencia, 2015):

- Indicar el nombre del trámite, proceso o procedimiento de cara al usuario que será objeto de racionalización.
- Seleccionar el tipo de racionalización a efectuar que puede ser normativa, administrativa o tecnológica.
- Seleccionar la acción específica de racionalización, según el tipo de racionalización elegido
- Describir de manera concreta la situación actual del trámite, proceso o procedimiento a intervenir.
- Describir de manera precisa en qué consiste la acción de mejora o racionalización que se va a realizar al trámite, proceso o procedimiento.

- Indicar el beneficio que obtiene el ciudadano o la entidad con la aplicación de la mejora implementada, expresada en reducción de tiempos o costos.
- Indicar el nombre de la dependencia responsable de liderar o adelantar la acción de racionalización.
- Indicar la fecha de inicio y fin de las acciones a adelantar para racionalizar el trámite, proceso o procedimiento.

Por otro lado, el componente de *Mecanismos para la Transparencia y Acceso a la Información* busca que las entidades incluyan en su Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano acciones encaminadas al fortalecimiento del derecho de acceso a la información pública, tanto en la gestión administrativa, como en los servidores públicos y ciudadanos.

Teniendo en cuenta que, la inclusión de los trámites y otros procedimientos administrativos en el SUIT es un requisito indispensable en materia de información y publicidad, tendiente a garantizar el efectivo acceso de la ciudadanía a los bienes y servicios de la Administración Distrital, el subcomponente de Transparencia Activa de este componente recomienda incluir en la planeación de la entidad acciones tendientes a la revisión del inventario de trámites.

Por lo anterior, es preciso señalar que las acciones relacionadas con la actualización y registro en el SUIT de los trámites y otros procedimientos administrativos, hacen parte del componente de Mecanismos de Transparencia y Acceso a la Información, y no del componente de Racionalización de Trámites.

La elaboración y consolidación del PAAC se realiza anualmente y está a cargo de la Oficina de Planeación de las entidades. En este sentido, la Oficina de Planeación o quien haga sus veces será la responsable de liderar el proceso de consolidación y monitoreo de la estrategia de racionalización de trámites, en coordinación con los responsables o líderes de los trámites en la entidad, de conformidad con lo establecido en los artículos 2.1.4.5 y 2.1.4.6 del Decreto 1081 de 2015.

Finalmente, el DAFP, como instancia que formula y orienta la Política de Racionalización de Trámites y el marco normativo para su implementación, recomienda seguir los siguientes pasos para formular la estrategia de Racionalización de Trámites (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019):

<u>Pasos:</u>

i) Llevar a cabo una priorización interna de los trámites a racionalizar
ii) Identificar y definir las actividades para lograr la mejora de los trámites
iii) Identificar la disponibilidad de recursos y cronograma para la implementación de acciones de racionalización a incluir en la planeación

iv) Implementar una estrategia interna para difundir la estrategia de racionalización de trámites
v) Registrar la Estrategia de Racionalización de Trámites en el SUIT
vi) Definir una estrategia para hacer seguimiento y dar a conocer los beneficios de la racionalización que obtienen los servidores y usuarios de la entidad

Haciendo énfasis en el numera "v", se recuerda que, según el Artículo 9 de la Resolución 1099 de 2017 del DAFP, "*Cada entidad deberá registrar en el Sistema Único de Información de Trámites – SUIT, la estrategia de racionalización de trámites del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de que trata la Ley 1474 de 2011*".

3.7.3 ¿Cómo se ejecuta la política?

Una vez la entidad haya formulado el PAAC, este debe publicarse a más tardar el 31 de enero de cada año en su página web en el enlace de "*Transparencia y acceso a la información*" según lo establecido en el Artículo 2.1.2.8 del decreto 1081 de 2015. A partir de esta fecha, cada responsable dará inicio a la ejecución de las acciones contempladas en cada uno de sus componentes.

En este sentido, cada responsable del componente (en este caso en los componentes de Racionalización de Trámites y de Mecanismos para la Transparencia y el Acceso a la Información), de manera conjunta con su equipo y el jefe de planeación de la entidad, deben monitorear y evaluar permanentemente las actividades de inscripción y racionalización de trámites establecidas en el PAAC.

Es preciso señalar que, a través de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, se han realizado diferentes talleres de acompañamiento a las entidades distritales con el objetivo de fortalecer la formulación de los Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

¿Qué herramientas están disponibles para su implementación? Para el desarrollo de esta política, el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, elaboró la guía metodológica para la racionalización de trámites la cual se pude consultar en el link http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones.

3.7.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

Como ya fue mencionado anteriormente, la Política de Racionalización de Trámites se planea mediante la formulación del PAAC de las entidades, el cual contiene, entre otros componentes, el de *Racionalización de Trámites* y el de *Mecanismos para la Transparencia y Acceso a la Información*.

En el marco de la función establecida en el artículo 2.1.4.6 del Decreto 1081 de 2015, le corresponde a la Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, adelantar la verificación de la elaboración y de la publicación del Plan. De igual forma, la Oficina de Control Interno tiene la responsabilidad de efectuar el seguimiento y el control a la implementación y a los avances de las actividades consignadas en los PAAC de las entidades (Secretaría de Transparencia, 2015).

Es preciso señalar que, en caso de que esta Oficina evidencie retrasos o demoras en el cumplimiento de las acciones según las fechas establecidas en el cronograma del PAAC, tendrá la responsabilidad de informarle al responsable del componente en cuestión para que se realicen las acciones orientadas a cumplir la actividad que se trate (Secretaría de Transparencia, 2015).

En línea con lo anterior, el DAFP realiza las siguientes recomendaciones frente al seguimiento de la estrategia de racionalización de trámites de las entidades:

- Efectué seguimiento a la implementación de las acciones de racionalización.
- Realice campañas de difusión y apropiación de las acciones de racionalización a los servidores públicos responsables de la prestación de trámites y otros procedimientos administrativos.
- Difunda a los usuarios de los trámites las mejoras y nuevas formas de acceder a los mismos.
- Recopile información sobre el número de solicitudes recibidas y atendidas para cada uno de los trámites y registrar la información de datos de operación en el Sistema Único de Trámites.

b) Medición

Formulario de autodiagnóstico: Este formulario es una herramienta de autoevaluación disponible por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que busca a través de una lista de chequeo la identificación de un nivel de avance de acuerdo a la información consignada por las entidades. Es de recordar que es un instrumento que las mismas autónomamente pueden aplicar en cualquier momento o cuando lo consideren pertinente.

Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

En este formulario de reporte anual, las entidades diligencian un formulario que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

Los avances de esta política se miden a través del índice de racionalización de trámites, que permite identificar y analizar el estado de su gestión, los logros, desafíos y tomar decisiones que permitan mejorar la prestación del servicio.

3.8 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública



3.8.1 Contexto de la política

¿Qué es? Esta Política es entendida como el conjunto de orientaciones, lineamientos, estrategias y acciones que buscan garantizar los derechos de participación ciudadana en todo el ciclo de la gestión pública (diagnostico, formulación, implementación, evaluación y seguimiento) de acuerdo con los dispuesto en el artículo 2º de la ley 1757 de 2015, de forma tal que se facilite y promueva el ejercicio del control social y la evaluación ciudadana, a través de procesos o espacios permanentes de dialogo cuyas decisiones incidan en la toma de decisiones de la administración pública y se concreten en planes, programas o proyectos queden solución a las problemáticas o necesidades de la ciudadanía.

¿Para qué sirve? La política de participación ciudadana tiene como propósito fortalecer la relación del Estado con el ciudadano, mediante espacios de dialogo que permitan identificar sus intereses, preferencias y necesidades reales, de la tal forma que las entidades y organismos del estado puedan desarrollar políticas, productos y servicios de calidad que generen resultados concretos a sus necesidades, en términos de gobernanza, buen gobierno, transparencia y bienestar general de los ciudadanos.

¿Con que otras políticas de gestión y desempeño se articula? La política de participación ciudadana se articula con las políticas de planeación institucional, gestión presupuestal y eficiencia del gasto público, gobierno digital, servicio al ciudadano, evaluación del desempeño institucional, transparencia (PAAC – componente de rendición de cuentas), gestión del conocimiento y la

innovación; políticas que conducen a lograr los objetivos propuestos mediante la activa participación y cocreación con los ciudadanos.

¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Las bases normativas sobre las cuales se construyó y determinó la naturaleza, alcance, criterios, lineamientos, metodologías e instrumentos y la forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta política, tanto a nivel nacional como distrital son los siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Ley 489 de 1998 Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. **LEY 581 2000** Por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución. **Ley 850 de 2003** Por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas. **Ley 1474 de 2011** Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. **Ley 1712 de 2014** Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. **Ley 1757 de 2015** Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática. **CONPES 3654 de 2010** Política de rendición de cuentas de la rama ejecutiva a los ciudadanos **CONPES 3785 de 2013** Política nacional de eficiencia administrativa al servicio del ciudadano.

NORMAS DISTRITALES
Decreto 448 de 2007 Por el cual se crea y estructura el Sistema Distrital de Participación Ciudadana. **Decreto No. 166 de 2010** Por el cual se adopta la Política Pública de Mujeres y Equidad de Género en el Distrito Capital y se dictan otras disposiciones. Art. 11, Literal: c) Participación y representación con equidad, Literal f.4. Democracia y participación en el ámbito educativo. Literal: g.5. Uso y disfrute de la ciudad. **Decreto 345 de 2010** Por medio del cual se adopta la Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez en el Distrito Capital-Art. 10. Participación de las personas mayores a nivel distrital y local, en la definición de prioridades y proyectos territoriales, asignación de recursos. **Decreto 503 de 2011** Por el cual se adopta la Política Pública de Participación Incidente para el Distrito Capital. **Directiva 3 de 2007** Por medio de la cual se establece la figura del defensor del ciudadano en las entidades y organismos distritales.

¿Cuál es la estructura o elementos de la política?

La Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública basa su estructura en una serie de pasos que promueven el ejercicio de control social y la evaluación ciudadana. A continuación, se desarrollan estos pasos:

a) **Elaborar el diagnóstico del estado actual de la participación ciudadana en la entidad:**
Implica la identificación y caracterización de los grupos de valor, análisis de las evaluaciones de la entidad de los procesos de participación, diagnóstico de los canales utilizados por la entidad para la promoción de la participación ciudadana y resultados de los autodiagnósticos para identificar el estado de la participación en los procesos desarrollados por la entidad.

b) **Construir la estrategia de Participación ciudadana en la gestión, articulada a la planeación y gestión institucional:**

Implica la conformación de un equipo de trabajo para el proceso de planeación de la participación, el involucramiento de las áreas misionales para la identificación de las actividades en las que intervienen los grupos de valor, el establecimiento de actividades que involucren instancias de participación, la definición de mecanismos o métodos de verificación por parte de los grupos de valor y la socialización de la estrategia de participación a los grupos de valor.

c) Construir la estrategia de Rendición de Cuentas en el PAAC:

El Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - PAAC hace parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y está integrado por políticas autónomas e independientes que se articulan bajo un solo objetivo, la promoción de estándares de transparencia y lucha contra la corrupción.

Entre los componentes establecidos en esta herramienta, se encuentra el de Rendición de Cuentas. De esta forma, las acciones de participación relacionadas con Rendición de Cuentas, deberán incluirse en el PAAC, acorde con lo señalado en la Ley 1474 de 2011, las cuales serán definidas atendiendo los lineamientos del Manual Único de Rendición de Cuentas V2, 2019 del DAFP; los lineamientos que para el tema de audiencia pública ha emitido la Veeduría Distrital mediante la guía "Lineamientos metodológicos para la realización del proceso de rendición de cuentas de la administración distrital" V1, 2017 y los lineamientos que establezca la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá en la materia.

Para el desarrollo de esta estrategia, se recomienda ejecutar los siguientes pasos:

- Definir canales y metodologías que se emplearán para desarrollar las actividades de rendición de cuentas;
- Definir mecanismos de capacitación para los grupos de valor, que incluya la capacitación para el control social;
- Establecer recursos, alianzas, convenios y presupuesto asociado a las actividades que se implementarán;
- Establecer cronograma de ejecución de las actividades;
- Definir roles y responsabilidades de las diferentes dependencias;
- Establecer etapas y mecanismos de seguimiento a la implementación y evaluación de la estrategia; y
- Desarrollar campañas de comunicación (interna y externa)

Es preciso señalar que la estrategia de rendición de cuentas debe contemplar los subcomponentes de información, diálogo y responsabilidad por parte de las entidades distritales, para garantizar el adecuado desarrollo de los espacios de rendición de cuentas definidos para cada una de estas.

Así mismo, tener en cuenta para la definición de la estrategia las etapas de aprestamiento, diseño, preparación/capacitación, ejecución y seguimiento y evaluación, de acuerdo con lo establecido en el artículo 56 de la Ley 1757 de 2015, cada etapa cuenta con una serie de herramientas que pueden ser consultadas en el micrositio del MIPG del DAFP.

d) Ejecutar las estrategias de Participación y Rendición de Cuentas: Para cumplir con este paso, se les recomienda a las entidades identificar la información que servirá de insumo para el desarrollo de los procesos de participación ciudadana, desarrollar las actividades de participación y rendición de cuentas ya definidas, disponiendo de los recursos necesarios para esto, y analizar la información recolectada en los espacios de participación ciudadana desarrollado por las entidades.

e) Evaluar las estrategias de Participación y Rendición de Cuentas: Finalmente, se recomienda a las entidades analizar los resultados obtenidos en la implementación de las estrategias de Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas, publicarlos de forma consolidada y documentar las buenas prácticas de la entidad en esta materia.

¿Cuál es su ámbito de aplicación?

El ámbito de aplicación para esta política, son las "*entidades que conforman la Administración Pública en los términos del artículo 39 de la Ley 489 de 1998 y los particulares que cumplen funciones administrativas. En las Ramas Legislativa y Judicial, en los órganos de control, en los entes autónomos e independientes y demás organismos del Estado, se realizará bajo un esquema de coordinación y colaboración armónica en aplicación de los principios señalados en los artículos 113 y 209 de la Constitución Política (Art. 2.2.9.1.1.2. - Decreto 1078 de 2015)*". [38]

¿Quiénes la ejecutan? Esta política es desarrollada por los siguientes responsables:

a) Responsable de liderar la implementación la Política a nivel nacional: El Departamento Administrativo de la Función Pública, es la entidad encarga de formular y orientar la Política de Participación Ciudadana y el marco normativo para su implementación.

b) Responsable de liderar la implementación la Política a nivel distrital: La Secretaría de Gobierno Distrital, es la entidad líder que formula, orienta y

[38] ABC de la ley 1757 de 2015.

coordina técnicamente la operación, seguimiento y medición de la política, con base en las directrices que sobre la materia expida el gobierno nacional y las orientaciones que imparta el Alcalde Mayor de Bogotá. Esta labor se realizará en coordinación con el Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal entidad adscrita a la Secretaría, que tendrá como responsabilidad la implementación de la política.

En cumplimiento de este propósito, el Distrito formuló la Política Pública de Participación Incidente, orientada a la promoción, concertación, fortalecimiento y garantía del derecho a la participación incidente de la ciudadanía y sus organizaciones en todo el ciclo de la gestión pública (diagnostico, formulación, implementación, evaluación y seguimiento).

La instancia de coordinación para la implementación de la Política de Participación Ciudadana es la Comisión intersectorial de Participación. En este espacio se congregan las entidades distritales para articular la gestión intersectorial en la promoción de la participación ciudadana, el fortalecimiento del control social y el desarrollo de acciones para la implementación de la Política. Así mismo, es un espacio diseñado para socializar lineamientos y buenas prácticas en la materia.

Las decisiones tomadas al interior de esta instancia deben ser socializadas en las sesiones de la Comisión Intersectorial del Sistema Integrado de Gestión Distrital, para conocimiento de los líderes de las demás políticas y la articulación a que haya lugar.

c) Representante legal y nivel directivo: Para la implementación de esta política se debe contar con el liderazgo del equipo directivo. Le corresponde al Representante Legal y a la Alta Dirección, hacer que las líneas y estrategias de Política Pública de Participación Incidente y el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, sean instrumentos de gestión, darles contenidos estratégicos y articularlos con la gestión y los objetivos de la entidad, ejecutarlos y generar las orientaciones y estrategias para su promoción y divulgación, así como realizar el seguimiento a las acciones planteadas.

d) Dependencias que tiene a su cargo las funciones de participación ciudadana y control social: El Director, jefe de oficina o quien haga sus veces en la entidad que tenga a su cargo estas funciones, es el encargado de liderar la formulación, ejecución y seguimiento a las acciones establecidas para la implementación de la política y de articular su operación con las demás áreas de la entidad, y será miembro permanente del Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

Estos responsables tienen como rol, fortalecer la cultura democrática mediante ejercicios que promuevan la participación y el control social al interior de la entidad; fomentar las instancias y mecanismos de participación

con el fin de aumentar su capacidad incidente en los procesos de gestión de la entidad; formular estrategias de gestión participativa, que fomenten el dialogo asertivo con los/as ciudadanos/as y sus organizaciones; desarrollar estrategias procesos y procedimientos de gestión participativa que den respuesta a las necesidades de sus grupos de valor usando la pedagogía social y la cultura política para el desarrollo de los procesos de deliberación colectiva, ejecución y control social por parte de los/as ciudadanos/as y las organizaciones sociales; apoyar la formulación del PAAC, articular con las áreas misionales la gestión de la participación ciudadana y el control social.

e) Oficina de Planeación: Deberá incorporar en sus planes institucionales las acciones que se establezcan en el marco de las líneas de acción y estrategias de la política pública de participación incidente, lineamientos que deberán estar articulados con las acciones que se definan para el desarrollo de las estrategias de participación y rendición de cuentas del PAAC. En este sentido, la oficina de planeación será la responsable de liderar el proceso de consolidación y monitoreo de este componente, en coordinación con los responsables o líderes de la política de participación en la entidad.

f) Oficina de Control Interno: Vigilará que los procesos de participación ciudadana y control social se ejecuten de acuerdo con los lineamientos dispuestos por la entidad. Igualmente, deberá establecer el nivel de cumplimiento de las acciones formuladas para la implementación de la política de participación ciudadana, mediante evaluación independiente a la gestión de la entidad. Así como, efectuar el seguimiento y el control a la implementación y a los avances de las actividades consignadas para el componente de rendición de cuentas del PAAC.

h) Servidores de le entidad: La implementación de las orientaciones establecidas en la política "*es de obligatorio cumplimiento para los/as servidores/as públicos/as, entidades, dependencias e instancias de gobierno y de la administración pública del orden distrital y local*", de acuerdo con lo establecido en el artículo 1° del Decreto Distrital 503 de 2011.

3.8.2 ¿Cómo se planea la política?

Esta política a nivel distrital cuenta con dos instrumentos para su planeación, el plan de acción de la estrategia de participación ciudadana y el plan anticorrupción y de atención al ciudadano – PAAC componente rendición de cuentas, los cuales deben estar articulados, el primero sirve de marco para la definición de acciones de las estrategias. Las acciones estratégicas que se deriven de estos planes deben estar incorporadas en el plan de acción integrado de que trata el Decreto Nacional 612 de 2018.

Estos instrumentos buscan a través de la formulación de acciones garantizar el derecho a la participación incidente de la ciudadanía en todo el ciclo de la gestión pública, mediante la promoción, concertación y fortalecimiento de los procesos y espacios para la participación ciudadana y el control social. El desarrollo de estas herramientas debe estar en el marco de la Ley 1757 de 2015 "Estatuto de la participación democrática en Colombia", las directrices que en la materia establezca el DAFP y la Política Pública de Participación Incidente para el Distrito Capital (Decreto Distrital 503 de 2011).

Para promover la participación ciudadana incidente las entidades deben tener en cuenta los pasos que se describen a continuación[39]:

Paso 1. Conformar la organización interna para facilitar la participación. En esta etapa es necesario conformar y capacitar un equipo de trabajo que lidere la ejecución del proceso de participación ciudadana en la entidad, al cual se integren los líderes sociales que puedan tener incidencia en las decisiones de la gestión de la entidad, teniendo en cuenta las directrices del Comité Institucional de Gestión y Desempeño. Así mismo, se deben identificar las obligaciones específicas y generales de los espacios o instancias de participación ciudadana en la gestión institucional, realizar el diagnóstico tanto interno como externo del estado de la participación ciudadana en la entidad.

Paso 2. Elaborar el mapa con los actores involucrados. Para su elaboración se debe identificar y caracterizar los actores, grupos poblacionales y grupos de valor interesados en la gestión de la entidad, identificar sus intereses para determinar posibles acuerdos, con estos insumos se deben priorizar los actores que harán parte del proceso de participación y remitir invitación abierta a los interesados. Para facilitar el proceso, teniendo en cuenta la diversidad de posturas, se debe elaborar y publicar los mecanismos o procedimientos por medio de los cuales los actores podrán participar.

Paso 3. Definir y priorizar temas de interés o problemas que tendrán participación de los ciudadanos en el proceso participativo. En esta etapa las entidades deben definir y priorizar conjuntamente con sus grupos de valor los temas de su competencia para promover la participación de los ciudadanos en la gestión institucional, de acuerdo a las funciones, plataforma estratégica y normatividad asociada a la entidad.

Paso 4. Definir los objetivos del proceso participativo. Para esta etapa la entidad conjuntamente con sus grupos de valor debe definir los objetivos y alcance del proceso de participación, en qué fase de la gestión se va a focalizar el proceso participativo, el nivel de incidencia o influencia de los grupos de valor en la gestión de la entidad (información, consulta, información, ejecución,

[39] Guía Orientaciones para promover la participación ciudadana. V1. 2018. DAFP.

colaboración, control y evaluación ciudadana, formulación o decisión participativa) y de acuerdo con estos insumos construir los objetivos del proceso.

Paso 5. Identificar y adaptar herramientas participativas. Para la construcción de estas herramientas se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: Analizar las características de los ciudadanos interesados; estudiar y seleccionar las herramientas participativas de acuerdo con sus necesidades; revisar los recursos disponibles para la utilización de las herramientas participativas; evaluar y fortalecer la capacidad técnica del equipo de trabajo para utilizar las herramientas y alistar las herramientas que se requieren en cada paso del proceso de participación.

Paso 6. Formular la estrategia para promover la participación ciudadana en la gestión pública. Para esta etapa se deben realizar las siguientes actividades: Diseñar acciones que involucren a los grupos de valor durante todo el ciclo de la gestión pública, las cuales deben estar articuladas y acordes con los plazos del proceso de planeación institucional, teniendo en cuenta los periodos de consulta y concertación con los grupos de valor.

Con la anterior información se debe definir la estrategia, la cual debe contener los siguientes elementos: objetivos generales y específicos, actividades a desarrollar, metas, plazos y recursos disponibles para su ejecución. Dicha estrategia debe ser consultada con los grupos de valor antes de su adopción, mediante jornadas de consulta, posteriormente se debe determinar, si el tema o problema debe ser atendido por el plan de acción anual, el plan anticorrupción y de atención al ciudadano o por otro plan, programa o proyecto que la entidad deba desarrollar en el marco de su misión institucional e identificar si la estrategia corresponde a la formulación de una política pública, plan, programa o proyecto. La estrategia de participación debe estar incorporada en el plan de acción integrado de que trata el Decreto Nacional 612 de 2018.

Paso 7. Llevar a cabo ejercicios de monitoreo y evaluación institucional y social. Para llevar a cabo es etapa se debe tener en cuenta utilizar herramientas para el seguimiento y evaluación, identificar normatividad, responsables, fechas, acciones y compromisos y promover el seguimiento y evaluación por parte de los grupos de valor.

Paso 8. Comunicar todo el tiempo el proceso participativo. Para lo cual se debe identificar los medios más apropiados para la divulgación de los resultados, el proceso desarrollado, los participantes y logros obtenidos.

Paso 9. Registro de casos exitosos y buenas prácticas. La entidad debe sistematizar el paso a paso desarrollado de un caso de éxito, e identificar la razón por la que fue exitoso o es una buena práctica para replicar.

3.8.3 ¿Cómo se implementa la política?

La implementación de esta política se realiza mediante la ejecución de las acciones formuladas en los instrumentos mencionados anteriormente.

Es preciso señalar que la Política Pública de Participación Incidente para el Distrito Capital, es el instrumento con que cuentan las entidades distritales para aplicar de manera efectiva y articulada las estrategias de participación ciudadana y de Rendición de Cuentas del PAAC, gracias a que esta Política establece líneas y estrategias, de forma tal que las entidades puedan contar con una hoja de ruta para impulsar la promoción de la participación ciudadana y el control social.

Esta política se orienta a la promoción, concertación y fortalecimiento los procesos de participación ciudadana, creando las condiciones que permitan reconocer y garantizar el derecho a la participación incidente de la ciudadanía y sus organizaciones en todo el ciclo de la gestión pública, mediante el fortalecimiento de la cultura democrática, la articulación y el fomento de las instancias y mecanismos de participación y la adopción de estrategias, procesos y procedimientos de gestión pública participativa de carácter integral y territorial e incluyente (Artículos 4º y 5º del Decreto Distrital 503 de 2011).

a) Líneas de acción:[40]

- **Fortalecimiento de la Participación Incidente de la Ciudadanía.** Impulsar una amplia cultura política para que los miembros de las comunidades se reconozcan como sujetos de derecho, potencializando su ejercicio de ciudadanía, de manera autónoma, activa y permanente, participando en la vida política de su barrio, vereda, localidad en Bogotá, desarrollando capacidades de gestión para la exigibilidad de los derechos.

- **Articulación de Acciones de Participación Ciudadana.** Fortalecer el Sistema Distrital de Participación, con el fin de garantizar la articulación entre los niveles local y distrital, y la coordinación institucional en el orden intersectorial y transectorial, cuyas competencias serán transversales a la construcción del proyecto de ciudad.

- **Fortalecimiento de Redes y Organizaciones Sociales Autónomas.** Promover los mecanismos orientados al impulso y sostenibilidad de las organizaciones, procesos. escenarios e instancias, en búsqueda de generar interlocuciones horizontales con el Estado, a partir de garantizar, dentro de la autonomía de las organizaciones, procesos de movilización

40 Artículo 6º Decreto Distrital 503 de 2011.

social y gestión democrática interna, con énfasis en la permanente comunicación y deliberación ciudadana a través de redes y medios modernos y alternativos.

- **Fortalecimiento Institucional de las Entidades y de la Gestión Pública Participativa.** Fortalecer los mecanismos y procedimientos de interacción de las entidades distritales para garantizar la participación ciudadana en la construcción e implementación de las políticas públicas. Los sectores y entidades tendrán la responsabilidad de promover y desarrollar los componentes de participación en los ámbitos local y distrital, diseñando e implementando un modelo de gestión pública participativa que centre sus esfuerzos en procesos de producción social de conocimiento, en el fortalecimiento de la ciudadanía a través de la Planeación Participativa, los Presupuestos Participativos y las Agendas Ciudadanas para el desarrollo del territorio.

- **Fortalecimiento de la Gestión Integral Territorializada para la Garantía de los Derechos.** Es un proceso de trabajo articulado, corresponsable y transversal entre el conjunto de instituciones y las formas organizativas que hacen presencia en los territorios con el propósito de identificar lecturas conjuntas y compartidas de realidades y necesidades sociales, posibilitando respuestas integrales institucionales y comunitarias; que, además de resolver las demandas ciudadanas, incidan en los determinantes de la calidad de vida de la población.

b) Estrategias:[41]

- **Estrategia Deliberativa y de Articulación.** Implementar ejercicios de deliberación que articulen la ejecución de la política pública de participación sobre temas estratégicos de ciudad, transversales a todos los sectores y territorios, para lo cual se promoverán procesos de planeación y presupuestación participativa, que propicien respuestas integrales a las realidades territoriales y de sus poblaciones.
- **Estrategia de Construcción de Agendas.** Crear las condiciones institucionales y sociales necesarias que favorezcan, acompañen y apoyen el ejercicio deliberativo e incidente de los distintos espacios e instancias de participación con el propósito de generar la construcción conjunta de alternativas y/o agendas de intervención, para la solución de las problemáticas sociales pertinentes de cada territorio y sector social.
- **Estrategia de Presupuestos Participativos.** Los sectores y entidades que tienen recursos de inversión territiorializables o ejecutables a nivel local, definirán qué programas, proyectos y recursos del presupuesto serán

[41] Artículo 7°, ídem.

sometidos, por lo menos bienalmente, a ejercicios de presupuestos participativos; en todos los casos, serán ejercicios sobre temas estratégicos articuladores de ciudad, ejecutados integralmente en las localidades, a partir de la lectura de realidades territoriales, con enfoque de derechos. Estos temas podrán ser propuestos por la Comisión Intersectorial de Participación y/o por la ciudadanía, a partir de previos y amplios ejercicios de consulta ciudadana. Lo anterior no excluye los ejercicios particulares de presupuestos participativos de cada entidad.

- **Estrategia de Compilación Normativa.** Compilar la normatividad distrital que regula las instancias, espacios, formas, mecanismos e instrumentos de participación ciudadana.
- **Estrategia de Movilización Social.** Permite a los diversos actores, organizaciones y redes sociales intervenir en aquellos asuntos de los cuales venían siendo excluidos, situación que requiere de la asistencia técnica y logística en los procesos de formación, información, comunicación y producción social de conocimientos.
- **Estrategia Metodológica y Comunicativa.** Establecer metodologías pedagógicas y comunicativas para la promoción de una cultura democrática que facilite la participación incidente de la ciudadanía en todos los ciclos de la gestión pública, planeación y presupuestos participativos que se desarrollen en el Distrito Capital.
- **Estrategia de Investigación.** Fortalecer y promover la investigación de la participación a través del observatorio distrital de la participación y de la descentralización y demás mecanismos de monitoreo, seguimiento y evaluación a la participación local y distrital.
- **Estrategia de Seguimiento y Evaluación.** Construir y desarrollar indicadores, que permitan hacer seguimiento a la incidencia de la participación ciudadana, en cada uno de los procesos de toma de decisiones de política pública que se desarrollen en el nivel local y distrital.
- **Estrategia de Divulgación.** Producir y garantizar la información necesaria y pertinente para facilitar la participación y el control social de la ciudadanía a las políticas públicas, el Plan de Desarrollo Distrital, los Planes de Desarrollo Local y el Plan de Ordenamiento Territorial - POT.

Estas líneas de acción y estrategias, se ejecutan mediante la implementación de las acciones establecidas el plan de acción de la estrategia de participación ciudadana, donde se establecen las acciones estratégicas para promover la participación ciudadana y el control social, en relación con el fortalecimiento de la cultura democrática y los espacios de participación, y demás elementos clave para reconocer y garantizar el derecho a la participación incidente de la ciudadanía y sus organizaciones.

¿Qué herramientas están disponibles para su implementación? Para el desarrollo de esta política, a continuación, se presentan los instrumentos y/o herramientas disponibles para su desarrollo, las cuales pueden ser consultados a través del micrositio del MIPG del DAFP:

Tabla 15 Herramientas de Participación Ciudadana

HERRAMIENTAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA				
ABC de la Ley 1757 DE 2015 Estatuto de la participación democrática en Colombia	Colección de Buenas prácticas en Participación	Curso virtual para veedurías Ciudadanas	Estrategias para la construcción del plan anticorrupción y de atención al ciudadano	Lineamiento para la planeación de la participación ciudadana
Manual Único de Rendición de cuentas con enfoque basado en Derechos humanos y paz (MURC)	Guía para la caracterización de usuarios de las entidades publicas	Guía de lenguaje claro para servidores públicos	Lineamientos Metodológicos para la realización del proceso de rendición de cuentas de la Administración Distrital	Orientaciones para promover la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación de la Gestión publica Plan Nacional de formación para el control Social

Fuente: Elaboración propia

3.8.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

El seguimiento a la política se realiza trimestralmente, mediante el seguimiento a la gestión realizada para el cumplimiento de las metas y acciones propuestas en el plan de acción de la estrategia de participación ciudadana.

De otra parte, se realiza seguimiento cuatrimestral, mediante el monitoreo al componente de rendición de cuentas del PAAC; a través de este seguimiento se evalúa el nivel de avance e impacto derivado de las acciones adelantadas en la entidad en esta materia. Este seguimiento corresponde a la Oficina de Control Interno.

b) Medición

Formulario de autodiagnóstico: Este formulario es una herramienta de autoevaluación disponible por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que busca a través de una lista de chequeo la identificación de un

nivel de avance de acuerdo a la información consignada por las entidades. Es de recordar que es un instrumento que las mismas autónomamente pueden aplicar en cualquier momento o cuando lo consideren pertinente.

Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

En este formulario de reporte anual, las entidades diligencian un formulario que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

Los avances de esta política se miden a través del índice de participación ciudadana, que permite identificar y analizar el estado de su gestión, los logros, desafíos y tomar decisiones que permitan mejorar el proceso de participación ciudadana.

3.9 Componente "Gestión ambiental para el buen uso de los recursos públicos"



3.9.1 Contexto de la política

¿Qué es? Uno de los otros aspectos a tener en cuenta en la gestión de las entidades que se desarrollan en la dimensión gestión con valores para resultados es la "*Gestión ambiental para el buen uso de los recursos públicos*". Hace referencia al conjunto de lineamientos, acciones y herramientas que se toman en consideración del manejo y mitigación de los impactos ambientales tras la interacción de los procesos de las entidades públicas con los recursos naturales.

¿Para qué sirve? Este componente busca que las entidades optimicen el uso de los recursos considerando la mitigación de impactos ambientales. Está enfocada al manejo de acciones que propendan por el cuidado del ambiente a partir del reconocimiento de la interacción de las actividades que desarrolla la entidad con el entorno ambiental que lo rodea.

Plantea la identificación de aspectos y la valoración de impactos ambientales de todas las actividades críticas al interior de la organización, de forma que con su adecuado manejo se optimice el uso de los recursos.

¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Las bases normativas sobre las cuales se construyó y determinó la naturaleza, alcance, criterios, lineamientos, metodologías e instrumentos y la forma en que deben desarrollarse el componente ambiental a nivel nacional y distrital son los siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Acuerdo 333 de 2008 Por el cual se desarrolla la política de reducción de costos ambientales en las entidades del Distrito Capital y se crea la figura de gestor ambiental. **Acuerdo 645 de 2016** Por el cual se adopta el plan de desarrollo económico, social ambiental y de obras públicas para Bogotá D.C. 2016 - 2020 "Bogotá mejor para todos" **Decreto 1083 de 2015** Establece el marco general para el desarrollo del MIPG cuya implementación aporta directamente al Fortalecimiento Organizacional. **Decreto 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. **Decreto 612 de 2018** Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.
NORMAS DISTRITALES

Decreto 456 de 2008
Por el cual se reforma el Plan de Gestión Ambiental del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones", Alcaldía Mayor de Bogotá.

Decreto 165 de 2015
Por el cual se reglamenta la figura de Gestor Ambiental para las entidades distritales, prevista en el Acuerdo 333 de 2008, y se dictan otras disposiciones.

Decreto 723 de 2017 Por medio del cual se "Adopta el Plan de Acción Cuatrienal Ambiental - PACA del Distrito Capital 2016 – 2020".

Decreto 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", Alcaldía Mayor de Bogotá.

Resolución No. 242 de 2014
"Por la cual se adoptan los lineamientos para la formulación, concertación, implementación, evaluación, control y seguimiento del Plan Institucional de Gestión Ambiental –PIGA" Secretaría Distrital de Ambiente.

¿Cuál es la estructura o elementos del componente? La estructura propuesta por el MIPG para el desarrollo de la gestión ambiental en las entidades públicas implica los siguientes elementos:

- Definir una política ambiental y objetivos ambientales.
- Identificar aspectos y valorar impactos ambientales.
- Identificar riesgos ambientales.
- Identificar partes interesadas.
- Identificar requisitos legales.
- Incorporar en la planeación las acciones para gestionar los impactos identificados.
- Entender el contexto de la organización pública enfocado al ciclo de vida de sus productos y servicios.
- Asegurar las competencias de los servidores públicos que intervienen en la gestión ambiental.
- Establecer indicadores para medir el avance en la gestión ambiental.

El instrumento operativo distrital relacionado con la estructura de Gestión Ambiental propuesta por el MIPG es el Plan Institucional de Gestión Ambiental – PIGA que se reglamentó mediante la **Resolución 242 de 2014** de la Secretaría Distrital de Ambiente, "por la cual se adoptan los lineamientos para la

formulación, concertación, implementación, evaluación, control y seguimiento del Plan Institucional de Gestión Ambiental –PIGA".

El Plan Institucional de Gestión Ambiental –PIGA- como instrumento de planeación tiene los siguientes objetivos:

- Promover prácticas ambientales que contribuyan al cumplimiento de los objetivos específicos del Plan de Gestión Ambiental PGA, mediante aportes a la calidad ambiental, uso ecoeficiente de los recursos y armonía socio ambiental de Bogotá D.C.; consecuentes con las acciones misionales de las Entidades Distritales.

- Promover la implementación de estrategias destinadas a prevenir, mitigar, corregir, o compensar los impactos negativos sobre el ambiente, en busca de un desarrollo sostenible."[42]

¿Cuál es su ámbito de aplicación? De acuerdo a la resolución 242 de 2014 de la secretaria Distrital de Ambiente, en su artículo N.° 2. El Plan Institucional de Gestión Ambiental –PIGA deberá ser implementado por las entidades del Sector Central, el Sector Descentralizado, funcionalmente o por servicios, y el Sector de las Localidades del Distrito Capital (…).

¿Quiénes la ejecutan? Este componente es desarrollado por los siguientes responsables:

El líder para el Distrito Capital es la Secretaría Distrital de Ambiente y es el responsable de diseñar, emitir o adoptar lineamientos para las entidades públicas del Distrito Capital.

Al interior de las entidades existe la figura del "Gestor Ambiental" que es reglamentada por el Decreto Distrital 165 de 2015. En él se establece que para este cargo será designado un representante del nivel directivo quien será el encargado de adelantar las gestiones que propendan por seguimiento y control del impacto ambiental en las actividades diarias de la entidad. De acuerdo con el Artículo 4 del citado Decreto, cada entidad debe remitir a la SDA una copia del documento o acto administrativo por el cual se efectúa la designación del Gestor Ambiental en un cargo del nivel directivo de la Entidad.

Adicional a lo anterior, el Artículo 19, Numeral 2, de la Resolución 242 de 2014, establece que: se *"Designará por lo menos un profesional con formación o experiencia ambiental certificada para la formulación e implementación del PIGA, que apoye las funciones del Gestor Ambiental."*

[42] Artículo 3, Resolución 242 de 2014, Secretaría Distrital de Ambiente.

3.9.2 ¿Cómo se planea el componente?

De acuerdo con lo establecido en la Resolución 242 de 2014, se formulará un plan de acción por cada anualidad, el cual será aprobado por el comité PIGA de la entidad o el que haga sus veces y será remitido en el último mes del año a la Secretaría Distrital de Ambiente para su revisión, por lo cual la entidad deberá realizar los ajustes solicitados en el plazo que se determine. Es importante recordar que los planes de acción remitidos fuera de los plazos establecidos no serán considerados en el proceso de evaluación.

Este plan de Acción debe desarrollarse y contemplar su articulación de acuerdo a lo establecido en el Decreto 612 de 2018, expedido por la Presidencia de la República, "Por medio del cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado".

3.9.3 ¿Cómo se implementa el componente?

Con relación de la operativización de la Gestión ambiental en las entidades públicas, el marco normativo distrital atiende al desarrollo de los requerimientos del MIPG, principalmente desde la Resolución 242 de 2014 que en su articulado establece:

- El establecimiento de la política ambiental, objetivos ambientales y programas de gestión ambiental (Artículos 10, 12 y 13).
- Desarrollar la planeación ambiental (Artículo 14), Formulación y concertación del PIGA (Decreto 815 de 2017).
- La Identificación de Aspectos y Valoración de Impactos Ambientales y el análisis del contexto, actores y demás criterios necesarios para la identificación de los riesgos ambientales (Art 11).
- La identificación de los requerimientos legales ambientales (Art. 11).

De acuerdo con lo establecido en el artículo 2 de la Resolución 242 de 2014, el PIGA debe ser implementado por las entidades del Sector Central, el Sector Descentralizado, funcionalmente o por servicios, y el Sector de las Localidades del Distrito Capital. Las entidades de otros niveles de la Administración Pública, así como entidades privadas, que se localicen en el territorio Distrital, y que estén interesadas en mejorar su gestión ambiental, podrán adoptar los lineamientos establecidos por esta Resolución.

El cumplimiento del marco normativo aplicable para el distrito garantiza el cumplimiento de lo establecido en el MIPG para el desarrollo del componente "Gestión ambiental para el buen uso de los recursos públicos".

¿Qué herramientas están disponibles para su implementación? Para el desarrollo de esta política, a continuación, se presentan los instrumentos y/o herramientas disponibles para su desarrollo:

Tabla 16 Herramientas de Implementación Componente

HERRAMIENTAS/ INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
Lineamiento "Aspectos e impactos Ambientales" de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá.	El propósito de este lineamiento es proponer un procedimiento que permita establecer las etapas para la identificación de aspectos ambientales y el tratamiento de los impactos que estos podrían llegar a ocasionar en los recursos naturales. https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linemientos-distritales/L_03%20Aspectos%20e%20Impactos%20Ambientales.pdf
Guía para el cálculo y reporte de Huella de Carbono Corporativa.	Guía que orienta a las entidades en el correcto uso de la metodología para el cálculo, análisis y reporte de la Huella de Carbono Corporativa generada y gestionada en el desarrollo de su misión. http://www.ambientebogota.gov.co/en/c/document_library/get_file?uuid=f64a7ccd-8a76-4d0d-b6de-33a3f08576fc&groupId=586236
Guía para la implementación de un modelo de gestión de compras verdes.	Guía que facilita a las empresas el proceso de implementación del modelo de compras verdes, buscando estandarizar procesos, unificar criterios y facilitar el mismo entendimiento del concepto y sus alcances. http://www.ambientebogota.gov.co/documents/24732/3987253/Gu%C3%ADa+para+la+implementaci%C3%B3n+de+un+modelo+de+gesti%C3%B3n+de+compras+verdes.pdf
Instructivo para el diligenciamiento de la Matriz de Identificación de aspectos y valoración de impactos ambientales	Este documento contiene la descripción de la metodología definida por la Secretaría Distrital de Ambiente para la identificación de aspectos e impactos ambientales y su valoración. Dicha metodología es aplicable a la gestión propia de las entidades u organismos distritales en diferentes escenarios, así como las actividades y/o servicios que son desarrolladas por terceros. http://ambientebogota.gov.co/documents/10157/2426046/INSTRUCTIVO_MATRIZ_EIA.pdf

Fuente: Elaboración propia

3.9.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

El marco normativo aplicable para las entidades públicas del distrito capital establece que el seguimiento y medición de los instrumentos de planeación ambiental se debe dar de acuerdo al siguiente articulado:

Artículo. 9 del Decreto 815 del 2017. Ejecución y Seguimiento del PACA. La ejecución del Plan de Acción Cuatrienal Ambiental - PACA será a partir de su aprobación. Para su seguimiento, las entidades reportarán semestralmente a la Secretaría Distrital de Ambiente un informe que evidencie el beneficio ambiental para la ciudad, en el que se incluya el avance en el cumplimiento de la ejecución física y presupuestal de las acciones consignadas en el Plan de Acción Cuatrienal Ambiental - PACA, de acuerdo con los lineamientos establecidos.

Artículo 21, Resolución 242 de 2014. Seguimiento y Evaluación del PIGA. La Secretaría Distrital de Ambiente efectuará el seguimiento y evaluación al PIGA, a través de los informes remitidos a través de la herramienta sistematizada y la realización de visitas técnicas a las entidades distritales, de la siguiente manera:

1. Seguimiento y Evaluación Documental: El seguimiento de los compromisos establecidos en el PIGA se realizará a través de los informes periódicos presentados por las entidades, lo que permitirá mantener información actualizada de la gestión ambiental en el Distrito y verificar la coherencia entre la información reportada y lo planeado en el documento concertado.

   En caso de que se identifique información errónea en el reporte de los informes remitidos a la Secretaría Distrital de Ambiente, la entidad deberá realizar los ajustes, solicitando la apertura de la herramienta sistematizada para su retransmisión.

2. Evaluación, Control y Seguimiento - Visitas técnicas: La Autoridad ambiental realizará las visitas técnicas necesarias a las entidades Distritales, con el fin de evaluar:

   a. Concertación del documento PIGA con la Secretaría Distrital de Ambiente y su implementación.

   b. Cumplimiento de las actividades, metas propuestas y la normativa aplicable a cada uno de los programas de gestión ambiental.

c. Cumplimiento de los requerimientos pendientes producto de visitas anteriores.

d. Reporte de los informes en la herramienta sistematizada evaluando oportunidad y calidad de la información.

e. Conformación y operación del comité de gestión ambiental y la designación del gestor ambiental y su equipo operativo.

f. Destinación de los recursos necesarios para la implementación del PIGA.

g. Las demás que considere pertinentes en el proceso de evaluación, control y seguimiento.

Artículo 14. Decreto 815 de 2017. Informes. Las entidades remitirán a la Secretaría Distrital de Ambiente la información correspondiente al desarrollo y avance del PIGA en la forma y fechas establecidas por dicha Entidad a través de las normas que para tal efecto se emitan.

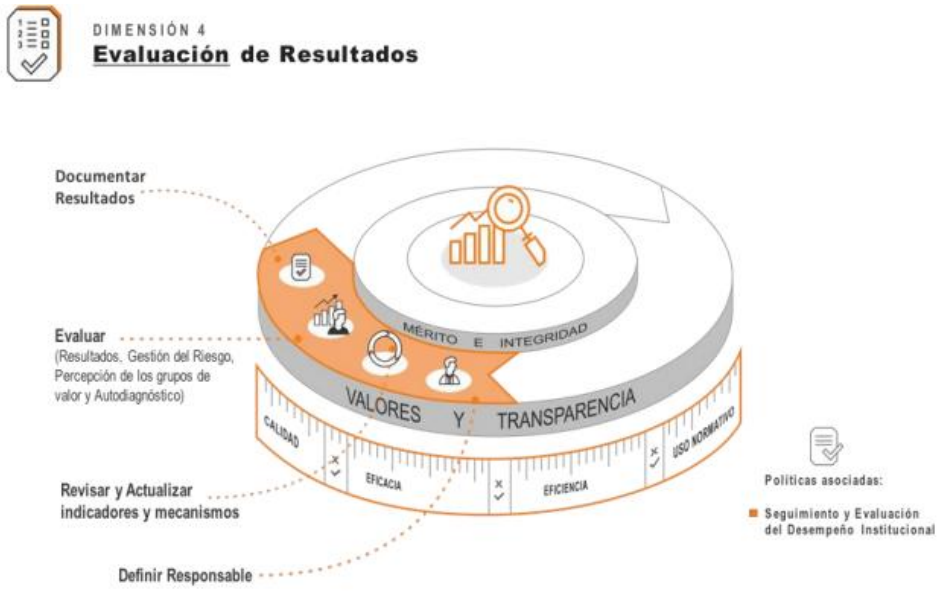
b) Medición

Actualmente no se cuenta con un autodiagnóstico relacionado con el componente de Gestión Ambiental para el uso efectivo de los recursos públicos. Su aplicación efectiva está medida en el FURAG desde el índice de la Dimensión "Gestión con valores para resultados" aunque no presenta un índice independiente.

4. Dimensión Evaluación de Resultados

Esta dimensión busca que las entidades realicen un seguimiento permanente a la gestión y desempeño, con el fin de conocer los resultados logrados en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas y de esta forma poder tomar las acciones pertinentes para mejorar la gestión y definir el impacto de la misma en solución de las necesidades ciudadanas, su satisfacción y el acceso sus derechos. Esta dimensión se compone de una política de gestión y desempeño, política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional.

Figura 17 Dimensión Evaluación de resultados



Fuente: Manual Operativo MIPG - DAFP

4.1 Política Seguimiento y Evaluación del desempeño institucional



4.1.1 Contexto de la política

¿Qué es? Esta política genera lineamientos para la entidad realice seguimiento y evaluación a su gestión y desempeño, monitoreando permanentemente sus metas, tiempos y recursos, coadyuvando al desarrollo de una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua.

¿Para qué sirve? El desarrollo de la política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional permite:

- ✓ Promover el seguimiento a la gestión y su desempeño, a fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en sus diferentes planes.
- ✓ Identificar posibles riesgos y mitigarlos.
- ✓ Monitorear el logro de los objetivos y metas de cada uno de los planes formulados por la entidad.
- ✓ Evaluar la satisfacción de los grupos de valor.

¿Con que otras políticas de gestión y desempeño se articula? El seguimiento y evaluación es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la entidad y como política transversal a cada una de las dimensiones de modelo se articula con todas las políticas de MIPG mediante el seguimiento, monitoreo y evaluación de las mismas.

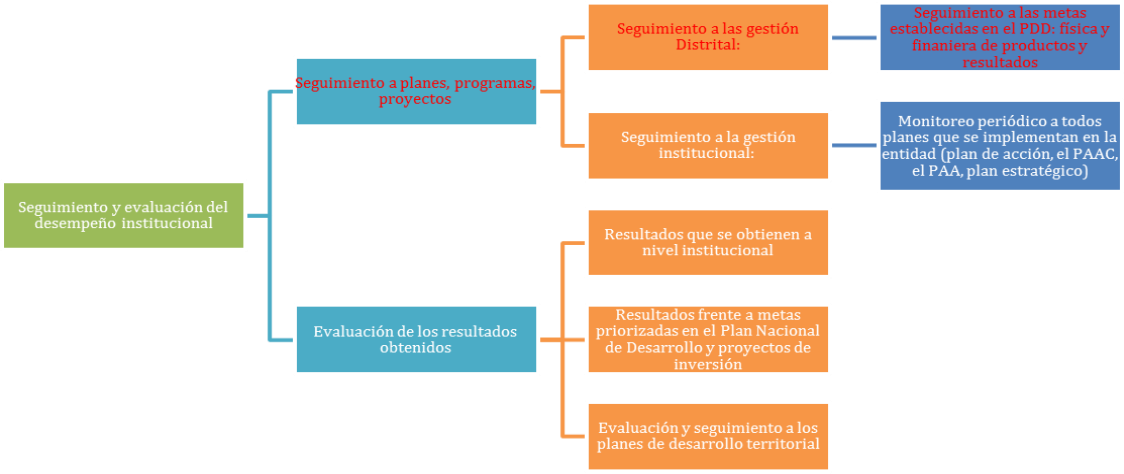
¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Las bases normativas que regulan la forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta política, tanto a nivel nacional como distrital son los siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Constitución Política de Colombia Artículos 343 y 344 **Conpes 3294 del 28 de junio 2004** Renovación de la Administración Pública: Gestión por Resultados y reforma del sistema nacional de evaluación. **Conpes 3785 del 9 diciembre 2013** Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano y Concepto Favorable a la Nación Para Contratar un Empréstito Externo con la Banca Multilateral hasta por la Suma De USD 20 Millones Destinado a Financiar el Proyecto de Eficiencia. **Ley 192 de 1994** Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo **Decreto 2623 de 2009** Por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano **Decreto 1082 de 2015**

Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector Administrativo de Planeación Nacional. **Resolución 063 de 1994** Departamento Nacional de Planeación-DNP - Por el cual se organiza el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados y se establecen algunos procedimientos"
NORMAS DISTRITALES
Acuerdo 522 de 2013 Por medio del cual se dictan normas para fortalecer la participación y la veeduría ciudadana en el seguimiento, evaluación y control de la contratación en el distrito capital. **Acuerdo 587 de 2015** Por el cual se adoptan los indicadores de goce efectivo de derechos como instrumento de seguimiento a la política pública distrital para la atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno. **Decreto 215 de 2017** Por el cual se definen criterios para la generación, presentación y seguimiento de reportes del Plan Anual de Auditoría, y se dictan otras disposiciones. **Resolución 00242 de 2014** Por la cual se adoptan los lineamientos para la formulación, concertación, implementación, evaluación, control y seguimiento del Plan Institucional de Gestión Ambiental –PIGA.

¿Cuál es la estructura o elementos de la política? La Política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional se estructura en dos momentos tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 18 Estructura de la política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional

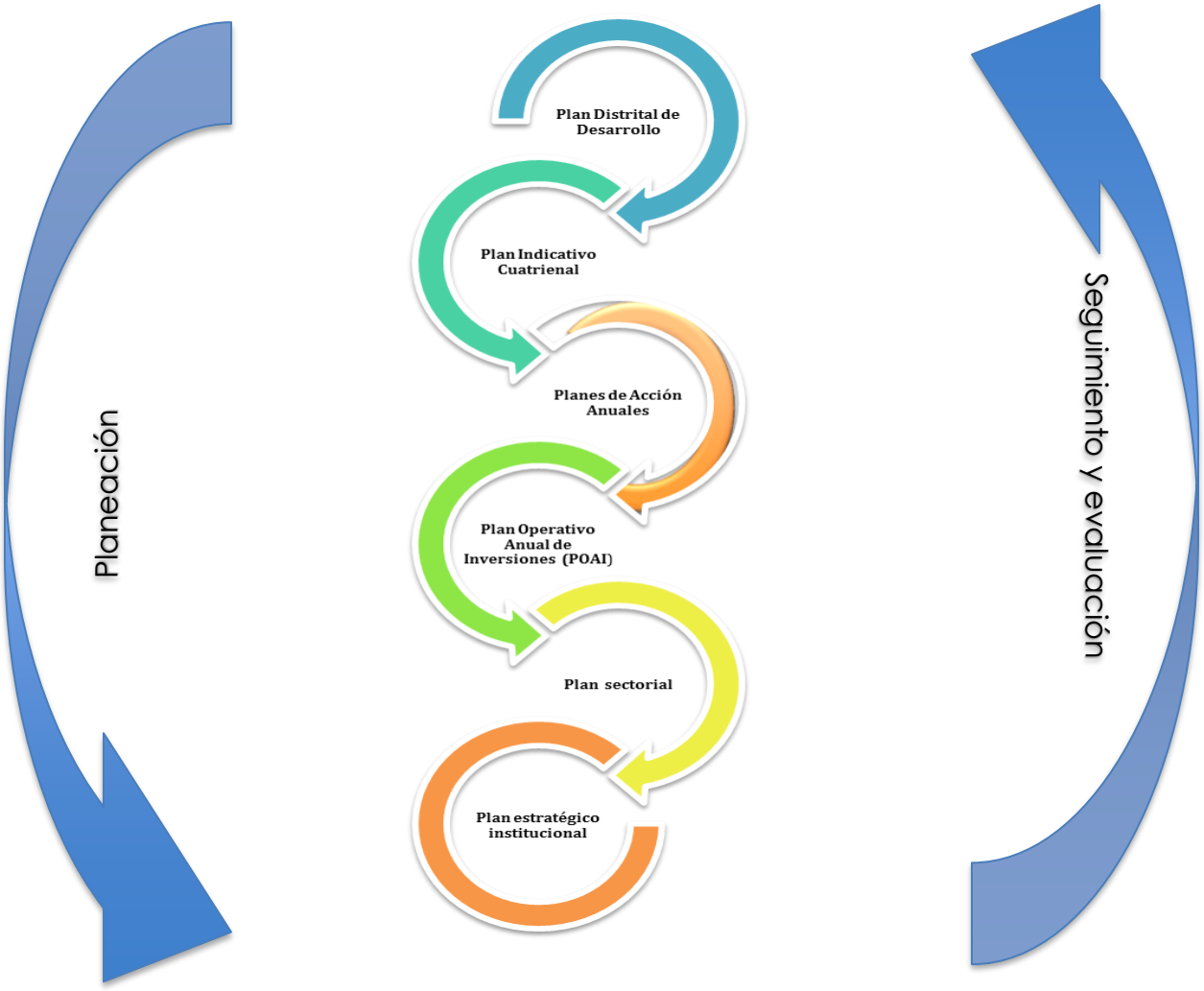


Fuente: Elaboración propia

Cada uno de estos momentos, es decir el seguimiento y la evaluación exigen contar con indicadores para monitorear y medir el desempeño de cada una de las entidades distritales. Los indicadores se diseñan en la política de planeación institucional y deben enfocarse en los productos, resultados e impactos derivados de la gestión. La evaluación y la planeación son ejercicios que se alimentan entre sí: la primera está condicionada a la definición previa de los resultados esperados durante el periodo y los objetivos institucionales, mientras que la segunda contribuye a definir el punto de partida de la planeación de la siguiente vigencia.

Es importante recordar que la planeación se realiza en cascada (es decir de arriba hacia abajo) y el seguimiento y Evaluación de abajo hacia arriba.

Figura 19 Esquema de planeación y el seguimiento institucional



Fuente: Elaboración propia

Son las "entidades que conforman la Administración Pública en los términos del artículo 39 de la Ley 489 de 1998 y los particulares que cumplen funciones administrativas. En las Ramas Legislativa y Judicial, en los órganos de control, en los entes autónomos e independientes y demás organismos del Estado. Todos los organismos estatales deben establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de los instrumentos de planeación sean éstos de orden distrital, sectorial o institucional.

¿Quiénes la ejecutan? La Secretaría Distrital de Planeación, a través de la Subsecretaría de Planeación de la Inversión, establecerá los lineamientos para el proceso de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Distrital, así como de los lineamientos para el registro en el sistema de seguimiento al PDD.

De otra parte, corresponde a la oficina asesora de planeación de cada entidad, coordinar el proceso de seguimiento de la gestión institucional. Así mismo, todos los servidores públicos deberán velar por el cumplimiento de las metas, la entrega de productos y resultados desde la dependencia/yo proceso a los cuales se encuentran vinculados, quienes deben establecer oportunamente las acciones de corrección o prevención de riesgos, si aplica, y registrar o suministrar los datos en los diferentes sistemas de información de que dispone la organización y otras autoridades para tal fin.

4.1.2 ¿Cómo se planea la política?

Es importante mencionar la relación entre la política de planeación institucional en la cual se formulan los diferentes planes, así como los indicadores y la política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional que permiten realizar el monitoreo y medición a cada una de las acciones y tomar las acciones correctivas que se requieran en pro del cumplimiento de los objetivos y metas.

Teniendo en cuenta lo anterior, los planes e indicadores son el insumo principal para el desarrollo de la política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional.

a. Diseño del proceso de seguimiento y evaluación

Para llevar a cabo este proceso se parte de la cadena de valor con el fin de representar las causas y efectos de la intervención pública, que bien puede ser una política pública (marco general), o bien referirse a un plan, programa o proyecto y así determinar la interrelación de los bienes o servicios ofrecidos por el Estado y los resultados esperados sobre el bienestar de la población objetivo. Para realizar este diseño se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Definir un área o servidor responsable del diseño, implementación y comunicación de los mecanismos de seguimiento y evaluación: Las áreas de planeación o quien haga sus veces lideraran la política y con el apoyo

de los líderes de proceso realizaran el diseño, la implementación y comunicación de las herramientas de seguimiento y evaluación.

- ✓ Identificar los líderes de proceso y áreas involucradas: Se realiza un mapeo de los actores involucrados en el seguimiento y evaluación y se identifican las acciones relacionadas con el plan, programa o proyecto objeto de seguimiento y evaluación.

- ✓ Establecer los mecanismos a través de los cuales se adelantará la recopilación de información relacionada con el cumplimiento de objetivos y metas, analizar la información seleccionada para obtener los soportes que lleven a identificar las desviaciones frente a la programación inicial.

- ✓ Revisar y actualizar los indicadores, con el fin de asegurar la medición confiable y verás Por lo que es importante desde el inicio se determinen los indicadores de proceso, de producto y de resultado y se elaboren las hojas de vida del indicador en la que se determine la fórmula del cálculo, la periodicidad, las fuentes de información para el cálculo y los responsables de la medición.

  Adicionalmente, se debe revisar y tener como referente indicadores utilizados por otras entidades líderes de política y órganos de control para medir el desempeño de la entidad. De esta manera, se podrá aprovechar la información generada en el proceso de seguimiento y evaluación para responder a requerimientos externos.[43]

  En el desarrollo de la política de planeación institucional se emitieron las generalidades para la construcción de indicadores, y teniendo como literatura la Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión del DAFP y la cual puede ser consultada en el siguiente link file:///C:/Users/johana%20murillo%20c/Downloads/Gu%C3%ADa%20para%20la%20construcci%C3%B3n%20y%20an%C3%A1lisis%20de%20Indicadores%20de%20Gesti%C3%B3n%20-%20Versi%C3%B3n%204%20-%20Mayo%202018.pdf; así como la guía para la construcción y análisis de indicadores del DNP en el siguiente link https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf

- ✓ Establecer periodos específicos de tiempo para aplicar la medición, que pueden tener una frecuencia semanal, mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual, de acuerdo a las necesidades de la entidad y de los informes a entes de control y grupos de valor.

[43] DAFP Manual Operativo Sistema de Gestión

De igual forma, es fundamental entender la forma apropiada para el análisis de la información de los indicadores, puesto que la manera en que se relacionan los diferentes elementos para el seguimiento (línea base, meta y reportes) permitirá hacer un mejor uso de la información recolectada, de tal forma que se pueda identificar el porcentaje de avance en las metas planteadas, es decir, llevar a cabo un apropiado seguimiento de las intervenciones públicas.

Tipo de anualización: Es la forma como se consolidan los datos durante el cuatrienio o lapso de tiempo en el cual se logrará la meta final. La anualización indica la forma de comportamiento del indicador año a año y no al interior de cada vigencia.

Anualización que suma: La sumatoria de la anualización debe ser igual a la meta final (cantidad total programada) para el tema objeto de medición, por lo cual se debe tener en cuenta la fecha límite del indicador.

Ejemplo de anualización que suma: realizar 282.000 encuestas SISBEN a la demanda:

Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Meta final
32.000	76.000	76.000	76.000	22.000	282.000

Anualización Constante: El valor programado para cada año es el mismo, y debe ser igual a la cantidad programada para el tema objeto de medición.

Nota: Para el primer año del indicador, la anualización de la magnitud puede ser inferior a la de las demás vigencias, dado que es posible que el tiempo de ejecución también sea menor. Para las demás vigencias se debe cumplir la regla anterior.

Ejemplo de anualización constante: Atender el 100% las necesidades de adecuación y mantenimiento de la infraestructura física de la Entidad.

Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Total
100%	100%	100%	100%	100%	100%

Anualización creciente o incremental: El valor programado para cada año incluye el del año anterior. De forma progresiva, en cada año se va acumulando la cantidad programada para el tema objeto de medición, por lo cual se debe tener en cuenta la fecha límite del indicador. El valor

programado debe ser igual o mayor al anterior y el último año debe ser igual a la magnitud total definida como meta final.

Ejemplo de anualización creciente: Implementar en el 100% los subsistemas del Sistema Integrado de Gestión.

Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Total
60%	65%	80%	95%	100%	100%

Anualización decreciente: El valor programado para cada año disminuye. El valor programado para cada año debe ser menor o igual al del año inmediatamente anterior. Así, se trata de reducir en cada año hasta llegar a la cantidad programada para la meta final (el valor del último año debe ser igual a la magnitud definida como meta final).

Ejemplo de anualización Decreciente: Disminuir en 5 días el tiempo de respuesta a un requerimiento ciudadano (línea base 8 días).

Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Total
7	6	5	4	3	5*

* Total: 5 días disminuidos frente a la línea base.

- ✓ Definir presentación y uso de la información: Posterior a la definición y revisión de indicadores, se requiere definir los mecanismos para la presentación y uso de la información de los indicadores. Como se menciona en la Guía para elaborar indicadores del DNP, las soluciones más usadas para la presentación de indicadores son: la creación de una plataforma de reporte y los tableros de control. Las plataformas de información son herramientas que facilitan las actividades propias a la construcción de indicadores; y a su vez, permiten la presentación de reportes cualitativos que complementan la información numérica.

  Este tipo de herramientas permite:

- El reporte de la información de los indicadores.
- Agrupa la información de la batería de indicadores.
- Presenta la información de manera inmediata.
- Facilita la comunicación y los procesos entre los diferentes usuarios encargados de la creación de indicadores, el reporte de la información y la visualización de los datos.

Como ejemplo podemos observar el SEGPLAN que es el Sistema de seguimiento a los programas proyectos y metas al Plan de Desarrollo de Bogotá D.C.

4.1.3 ¿Cómo se implementa la política?

Posteriormente a la planeación y revisión de las herramientas se procede a desarrollar la política de acuerdo a los siguientes lineamientos que permitirán verificar permanentemente que la ejecución de las actividades, el cumplimiento de metas o el uso de recursos correspondan con lo programado en la planeación institucional en cascada e identificar las oportunidades de mejora o acciones correctivas que se requieran para el logro de los objetivos:

a. Evaluar el logro de los resultados

De acuerdo a los indicadores definidos se procede a realizar la medición teniendo en cuenta:

- ✓ Tiempos previstos de reporte. Ejemplo: cinco primeros días de cada mes o trimestre.
- ✓ Frecuencia. Ejemplo: trimestral, semestral o anual
- ✓ Propósito de la medición o evaluación. Ejemplo: avances físicos y financieros de metas, ejecución de recursos, avances consolidados de gestión o reporte de cumplimientos parciales o finales de resultados.
- ✓ Escalas de valoración o sistema de medición. Ejemplo: escalas cualitativas (alto, medio, bajo) o cuantitativas (porcentajes o valores absolutos).
- ✓ Usuarios de la información. Ejemplo: la alta dirección, el área de control interno, organismos de control, otros organismos nacionales o territoriales o la propia comunidad.
- ✓ Técnicas de levantamiento de información. Ejemplo: los informes de gestión y de resultados, encuestas y entrevistas en profundidad con expertos.
- ✓ Instrumento. Ejemplo: herramienta web, Excel, tablero de control, entre otros.

Es importante realizar monitoreo permanente y no necesariamente en las frecuencias indicadas en la formulación de cada uno de los indicadores.

Para evaluar resultados y metas desde la perspectiva de Evaluación y seguimiento a los Planes de Desarrollo Territorial (PDT), las entidades territoriales recopilan, analizan y divulgan información asociada con la ejecución del PDT para tener evidencias sobre los avances y retos de su gestión frente a la ciudadanía.

Para el Distrito Capital, la Secretaría Distrital de Planeación establece los mecanismos de seguimiento y evaluación del PDD a través del esquema de coordinación de ejes, programas y proyectos en donde precisa de los actores, los roles, las rutinas de seguimiento y las funciones que se llevarán a cabo en el marco del mismo. Si bien estos actores podrían ser modificados como resultado de decisiones técnico-administrativas futuras, en principio, los actores del sistema aquí propuestos serán los siguientes:

- Responsables de meta dentro de las entidades ejecutoras y las entidades líderes de ejes, programas y proyectos: son responsables del cumplimiento de metas formuladas. Reportan información sobre el progreso cuantitativo y cualitativo de las metas a su cargo.

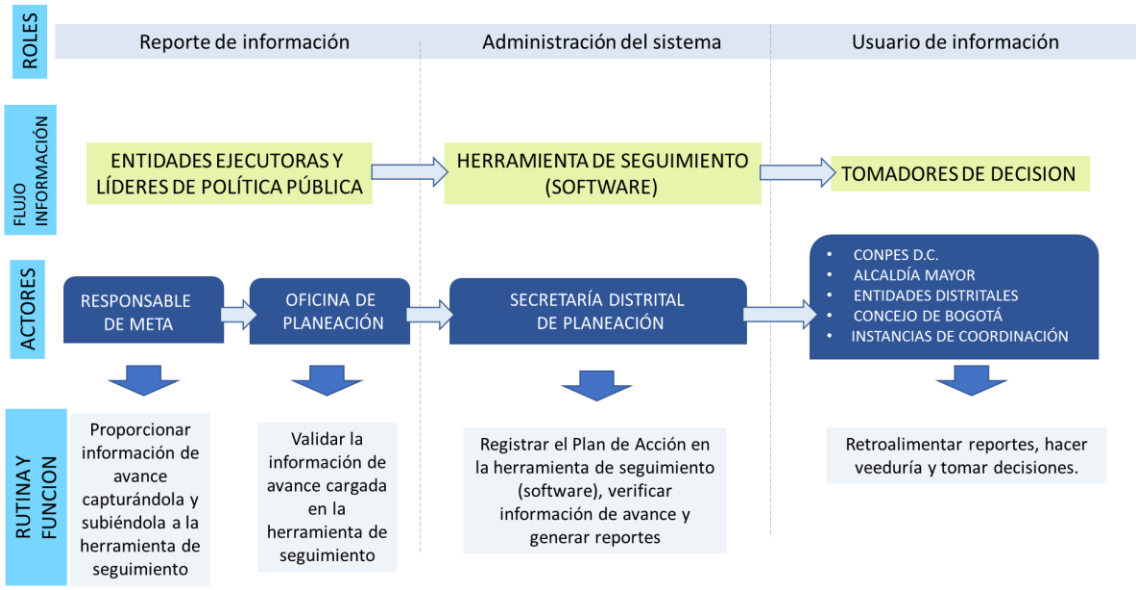
- Las oficinas de planeación de las entidades líderes de ejes, programas y proyectos: Son responsables de unificar criterios operativos con los responsables de meta. Así mismo son responsables de validar la veracidad y rigurosidad de la información de su respectivo sector.

- La Secretaría Distrital de Planeación: es responsable última del funcionamiento integral del sistema de seguimiento del PDD. Entrega los lineamientos para su funcionamiento, coordina las rutinas periódicas de recolección, de análisis y entrega de los resultados periódicos del seguimiento.

- Los tomadores de decisión entre los que se encuentran el CONPES D.C., la Alcaldía Mayor, el Concejo de Bogotá, equipos directivos de las entidades distritales y las instancias distritales de coordinación: son receptores y usuarios de la información de seguimiento. Tiene la responsabilidad de tomar decisiones con base en las evidencias mostradas por el sistema de seguimiento.

De otro lado, los roles hacen referencia al papel que desempeñan los actores dentro del sistema, siendo éstos: reporte de información, administración del sistema y usuario de información. Las rutinas por su parte hacen mención a las actividades que de manera periódica y sistemática se ejecutarán dentro del sistema: registro de la información, cargue, control y verificación de la información, reporte de avance de la ejecución, retroalimentación y toma de decisiones. Finalmente, las funciones, representan el tipo de información concreta con que los actores alimentan el sistema, el procesamiento de la información necesario para reportar los avances, la retroalimentación y toma de decisiones a partir de la información producida. La siguiente gráfica sintetiza el funcionamiento general del Sistema:

Figura 20 Funcionamiento del sistema de medición



Fuente: SDP, 2018

Ahora bien, esta misma estructura se replica al interior de cada entidad para continuar la cadena en el seguimiento de la gestión institucional donde se identifican los siguientes roles:

Líder del Proceso, director o Jefe de Oficina: Realiza, revisa y aprueba el seguimiento trimestral y las modificaciones a los contenidos del POA, planes y proyectos del proceso a su cargo. Garantiza la calidad, integridad y confiabilidad de la información contenida en el POA, planes y proyectos del proceso a su cargo, a lo largo de la vigencia cumpliendo con oportunidad la entrega del mismo.

Oficina de Planeación: Establece y socializa los lineamientos para la formulación, modificación y seguimiento del POA, planes y proyectos. Consolida y proporciona información y recomendaciones sobre el estado de avance de los resultados de la gestión de acuerdo con lo reportado por las áreas.

b. Evaluar la gestión del riesgo de la entidad:

Si al realizar la medición se evidencian desviaciones significativas que afecten el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los planes formulados por la

entidad se deben tomar acciones inmediatas para mitigar el riesgo, identificando las causas, revisando los controles.

La formulación de la política de riesgos y sus lineamientos como se mencionó anteriormente se definen en la política de planeación institucional, de acuerdo a la metodología del DAFP o en su defecto de los lineamientos que defina la entidad en cumplimiento de las metodologías estatales, así como de normas internacionales. El Departamento Administrativo de la Función Pública cuenta con la siguiente herramienta guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas -Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital-Versión 4 – Octubre 2018

c. Evaluar la percepción de los grupos de valor:

Con el fin de determinar qué necesidades o problemas los grupos de valor esperan que le sean solucionados por la entidad; así como el nivel de satisfacción frente los servicios prestados, la percepción sobre la gestión de la entidad y obtener sugerencias para la mejora cada una de las entidades deben evaluar la percepción de los ciudadanos y partes interesadas.

El Departamento Administrativo de la Función Pública sugiere como herramienta para evaluar la percepción de los ciudadanos frente a la calidad y accesibilidad de los trámites y servicios del Estado la Encuesta de Percepción Ciudadana que realiza Departamento Nacional de Planeación-DNP.

Esta encuesta es un estudio que realiza el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC) desde el 2011 para conocer la percepción de los ciudadanos frente a la calidad y accesibilidad de los trámites y servicios del Estado, así como sus intereses, expectativas y necesidades sobre la interacción que tienen con las entidades públicas. Esta encuesta es la única fuente de información existente sobre la percepción del servicio y de trámites puntuales en Colombia y es utilizada para orientar políticas, evaluar el impacto de intervenciones como los CIS1, contribuir con la medición del Código de integridad y realizar seguimiento a las metas en SINERGIA y al CONPES 3785 de 2013.[44]

Otra herramienta para la percepción de los grupos de valor es analizar el comportamiento de PQRS y denuncias identificando además del volumen de cada tipología y sus variaciones, los temas en los cuales se presentan más solicitudes, así como las valoraciones positivas y oportunidades de mejora que identifican los usuarios.

[44] https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/Encuesta-de-Percepci%C3%B3n-Ciudadana-.aspx

El sistema Distrital de Quejas y Soluciones "Bogotá Te Escucha" es una herramienta gerencial y de control, que permite conocer las peticiones con respecto a los portafolio que ofrecen las diferentes entidades y organismos distritales, y obtener información cuantitativa de las mismas a través de los diferentes canales de interacción, lo que posibilita evaluar y optimizar constantemente la gestión institucional, adecuándola a las exigencias de los niños y niñas, adolescentes y ciudadanía en general, con el fin de determinar y adoptar las medidas oportunas para mejorar el desempeño de cada entidad.[45]

Lo anterior, permitirá determinar la oportunidad de las respuestas y el nivel de satisfacción de los productos y servicios ofrecidos por la Entidad, para formular recomendaciones a la Dirección y a los líderes o responsables de los procesos, con el fin de fortalecer el mejoramiento continuo y la confianza de los grupos de valor.

d. Realizar ejercicios de autodiagnóstico:

Como se mencionó en la fase de alistamiento las entidades distritales deben aplicar los autodiagnósticos dispuestos en el micrositio de MIPG relacionados con cada una de las políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. La aplicación de estas herramientas es un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, lo cual permite identificar las oportunidades de mejora.

e. Documentar los resultados de los ejercicios de seguimiento y Evaluación

La documentación de los Resultados (informes, reportes, tableros de control, entre otros), se debe consolidar, organizar y sistematizar en lo posible para fortalecer los procesos de toma de decisión, transferencia del conocimiento. Esta documentación es fundamental para la retroalimentación en los ejercicios de Direccionamiento Estratégico y Planeación, así como para la elaboración de informes de gestión que se suministran a los organismos de control, rendición de cuentas, entre otros.

¿Qué herramientas están disponibles para su implementación? Para el desarrollo de esta política, a continuación, se presentan los instrumentos y/o herramientas disponibles para su desarrollo:

[45] http://www.bogota.gov.co/sdqs/manuales

Tabla 17 Herramientas de Implementación Política

HERRAMIENTAS/ INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
Guía metodológica para seguimiento y evaluación de política	La presente guía se encuentra dividida en 3 secciones. La primera presenta una breve sinopsis de la evolución del Sistema Nacional de Gestión y Resultados (Sinergia), haciendo énfasis en sus principales hitos normativos, metodológicos y tecnológicos. La segunda sección aborda el proceso de seguimiento a políticas públicas, explorando su marco conceptual, organización y funcionamiento. Finalmente, la tercera sección presenta las características y las fases estructurantes del proceso de evaluación de políticas públicas. Guía metodológica para seguimiento y evaluación de política
Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - Riesgo de gestión, corrupción y seguridad digital – Versión 4-octubre 2018– Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP	Herramienta con enfoque preventivo, vanguardista y proactivo que permitirá el manejo del riesgo, así como el control en todos los niveles de la entidad pública, brindando seguridad razonable frente al logro de sus objetivos. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - Riesgo de gestión, corrupción y seguridad digital – Versión 4-octubre 2018– Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP
Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión– Departamento Nacional de Planeación-DNP	Documento cuenta con cuatro secciones. En la primera se presenta el marco conceptual de los indicadores, incluyendo su definición y características en el marco de la cadena de valor. En la segunda sección se exponen los pasos y elementos para el proceso de construcción de indicadores. En la tercera se muestra la relación entre los diferentes elementos que conforman un indicador para realizar un adecuado análisis de la información. Finalmente, se exponen los medios comúnmente empleados para la presentación y uso de la información de los indicadores en la gestión pública. Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión– Departamento Nacional de Planeación-DNP
Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión– Versión 4 – Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP	Esta guía presenta un marco general para el uso y aplicación de indicadores que permita a las entidades facilitar su formulación, utilización, seguimiento y evaluación de acorde al modelo integrado de planeación y gestión –MIPG. Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión– Versión 4 – Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP

Herramienta de autodiagnóstico de MIPG	La herramienta de autodiagnóstico constituye un instrumento de ayuda, diseñado especialmente para que todas las entidades públicas, puedan determinar en cualquier momento, su estado de desarrollo frente a temas puntuales de su gestión y con base en ello establecer medidas y acciones de planeación para su mejoramiento continuo. Herramienta de autodiagnóstico de MIPG
Herramientas que orientan la medición de la percepción y satisfacción ciudadana-Departamento Nacional de Planeación-DNP	El Programa Nacional de Servicio al Ciudadano ha desarrollado un conjunto de herramientas (guías, metodologías, lineamientos, modelos, formatos, entre otros), con el fin de facilitar a las entidades de la Administración Pública el cumplimiento normativo relacionado con el servicio prestado a los ciudadanos, y apoyar la implementación de acciones para la mejora de sus sistemas de servicio. Herramientas que orientan la medición de la percepción y satisfacción ciudadana-Departamento Nacional de Planeación-DNP
Kit de Seguimiento a PDT	El Portal Territorial de Colombia es una plataforma que promueve la gestión de conocimiento y la interacción entre el Gobierno Nacional y las Administraciones Locales. Kit de Seguimiento a PDT
Guía para la formulación de políticas públicas del Distrito Capital	Esta guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito proporciona instrucciones básicas y metodologías para las fases de agenda pública, formulación e implementación. Su objetivo es fortalecer las capacidades de las entidades del Distrito Capital en la estructuración de políticas públicas como instrumentos de planeación de largo plazo, y el abordaje de los enfoques de derechos humanos, género, poblacional, diferencial, territorial, y ambiental, para responder de manera integral a las necesidades y potencialidades de Bogotá http://www.sdp.gov.co/transparencia/planeacion/politicas-lineamientos-y-manuales/guia-la-formulacion-de-politicas-publicas-del-distrito-capital

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

Es importante resaltar que en la Política de Planeación Institucional se definen los mecanismos mediante los cuales se realizará el seguimiento y evaluación de todos los planes y por ende a todas las políticas de MIPG. Las entidades deberán realizar el seguimiento a la gestión institucional, monitoreo periódico a todos planes que se implementan en la entidad (plan de acción, el PAAC, el PAA, entre otros), teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado en el desarrollo de esta

política. De igual forma y de acuerdo con la Ley 152 de 1994 se debe contar con sistemas de seguimiento que garantice la objetividad, transparencia y toma de decisiones frente al cumplimiento de los planes de desarrollo.

b) Medición

Formulario de autodiagnóstico: Este formulario es una herramienta de autoevaluación disponible por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que busca a través de una lista de chequeo la identificación de un nivel de avance de acuerdo a la información consignada por las entidades. Para esta política principalmente se medirán las siguientes categorías: diseño del proceso de evaluación, calidad de la evaluación, utilidad de la información y efectividad de la evaluación. Es de recordar que es un instrumento que las entidades autónomamente pueden aplicar en cualquier momento o cuando lo consideren pertinente.

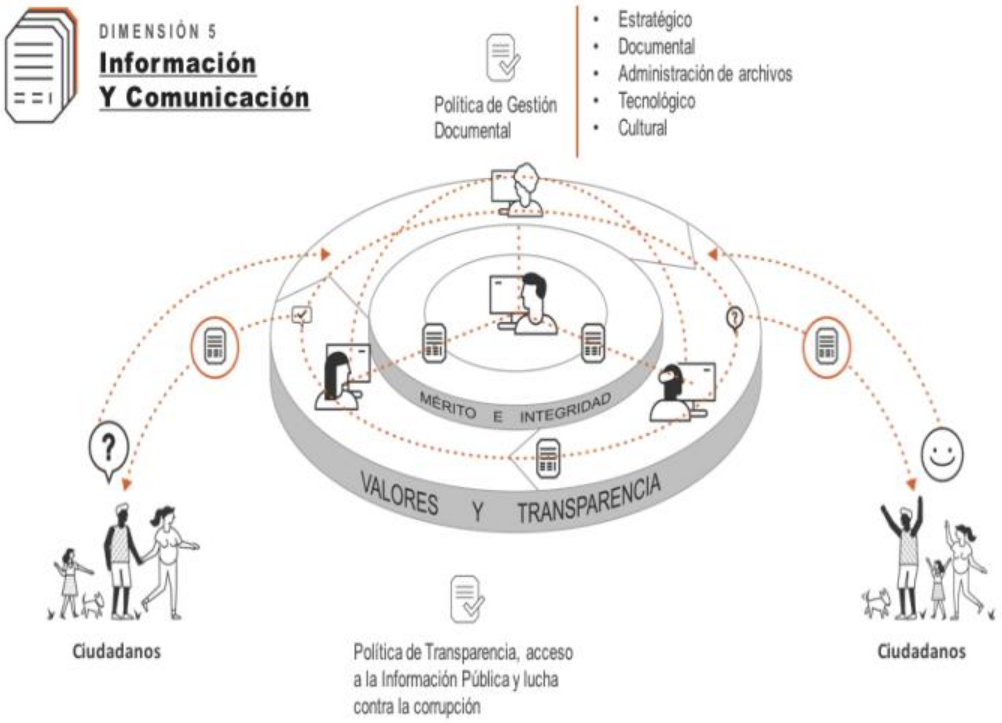
Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

En este formulario de reporte anual, las entidades diligencian un formulario que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

5. Dimensión de Información y Comunicación

Esta Dimensión permite contar con servidores públicos bien informados, sobre cómo opera la entidad, y con ciudadanos bien informados sobre cómo hacer efectivos sus derechos, fomenta la eficiencia, la eficacia, la calidad y la transparencia en la gestión pública, la rendición de cuentas por parte de la administración y el control social ciudadano.

Figura 21 Dimensión de información y comunicación



Fuente: Manual Operativo MIPG - DAFP

5.1 Política Gestión Documental



5.1.1 Contexto de la política

¿Qué es? La Gestión Documental comprende todas las actividades administrativas y técnicas que se desarrollan al interior de las entidades, tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

¿Para qué sirve? La gestión documental permite preservar y acceder a los documentos que soportan la información esencial de las entidades, con su aplicación se busca mayor eficacia administrativa, la promoción de la transparencia y el acceso a la información pública y la protección del patrimonio documental del país. Esta política aporta al cumplimiento del objetivo del MIPG "Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua" gracias a su contribución para la optimización del flujo, protección, trazabilidad y disponibilidad de la información.

¿Con qué otras políticas de gestión y desempeño se articula? Por la importancia de la información que se produce a través de la documentación en la gestión y desempeño de las entidades, esta política se articuló con todas las políticas de gestión y desempeño.

¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Las bases normativas sobre las cuales se construyó y determinó la naturaleza, alcance, criterios, lineamientos, metodologías e instrumentos y la forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta política, tanto a nivel nacional y distrital son los siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Constitución Política de 1991 Artículos 20, 70,72 y 74, referente a la libertad de expresión, difusión de pensamiento y la de informar y de recibir información, la protección del patrimonio cultural de la Nación y otros bienes que conforman la identidad nacional y el acceso a los documentos públicos.

Ley 594 de 2000
Ley General de Archivos. Norma fundamental que regula la administración de los archivos para la administración pública en el territorio nacional. Su alcance abarca a las tres ramas del poder público, las entidades privadas que cumplen funciones públicas y los particulares que poseen archivos de interés cultural. Pretende el desarrollo y optimización de la gestión de los archivos en Colombia basado en el ciclo vital de los documentos.

Decreto 1080 de 2015
Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Cultura. Contiene en su Capítulo II Patrimonio Archivístico los elementos relacionados con la política.

Decreto 2578 de 2012
Por el cual se reglamenta el Sistema Nacional de Archivos, se establece la Red Nacional de Archivos, se deroga el Decreto número 4124 de 2004 y se dictan otras disposiciones relativas a la administración de los archivos del Estado.

Decreto 2609 de 2012
Por el cual se reglamenta el Título V de la Ley 594 de 2000, parcialmente los artículos 58 y 59 de la Ley 1437 de 2011 y se dictan otras disposiciones en materia de Gestión Documental para todas las Entidades del Estado." Marco que establece los componentes de la política de la gestión documental.

NORMAS DISTRITALES

Decreto 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.

Acuerdo 257 de 2006 Modificado por el Acuerdo Distrital 641 de 2016
Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, distrito capital, y se expiden otras disposiciones", establece como función de la Secretaría General formular la política de gestión documental y archivos, organizar el Sistema Distrital de Archivos y conservar, proteger y difundir la memoria institucional e histórica del Distrito.

Circular 100-004 del 31 de julio de 2018 AGN- DAFP
Establece la transición del Comité de Archivo o Comité de Desarrollo Administrativo al Comité Institucional de Gestión y Desempeño, este último adelantará todas las funciones relacionadas con la política de gestión documental y archivos, que venía cumpliendo el Comité de Desarrollo Administrativo en la Rama Ejecutiva del orden nacional, y el Comité de Archivo en la Rama Ejecutiva del orden territorial. Las funciones se encuentran establecidas en el Decreto 1080 de 2015, artículo 2.8.2.1.16.

Decreto 425 de 2016
Por medio del cual se modifica la Estructura Organizacional de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Es función de la Secretaría General Formular la política de gestión documental y archivos, organizar el Sistema Distrital de Archivos y conservar, proteger y difundir la memoria institucional e histórica del Distrito.

Decreto Distrital 828 de 2018
Por el cual se regula el Sistema Distrital de Archivos y se dictan otras disposiciones.

¿Cuál es la estructura o elementos de la política? De acuerdo a lo establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el desarrollo de la política de Gestión documental se estructura en cinco componentes articulados con la política archivística:

a. **Estratégico:** Comprende las actividades relacionadas con el diseño, planeación, verificación, mejoramiento y sostenibilidad de la función archivística (gestión de documentos y administración de archivos), soportado en las demás herramientas estratégicas apropiadas por la entidad.

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

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

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

e. **Cultural:** Comprende aspectos relacionados con la interiorización de una cultura archivística por el posicionamiento de la gestión documental que aporta a la optimización de la eficiencia y desarrollo organizacional y cultural de la entidad y la comunidad de la cual hace parte, mediante la gestión del conocimiento, gestión del cambio, la participación ciudadana, la protección del medio ambiente y la difusión.

¿Quiénes la ejecutan? Esta política es desarrollada por los siguientes responsables: El líder de política a nivel nacional es el Archivo General de la Nación - AGN, quien se encarga de formular y vigilar la política archivística y del patrimonio documental que se conserva en los archivos públicos y privados de interés cultural.

Para el Distrito Capital el líder de política es la Secretaría General en cabeza de la Dirección Distrital de Archivo de Bogotá, Quien de acuerdo al Decreto 828 de 2018 actuara como Archivo General de Bogotá. Es este líder de política de gestión Distrital quien diseña o adopta lineamientos para las entidades públicas del Distrito Capital. Estos lineamientos pueden ser emitidos de parte del líder de política a nivel nacional, por lo anterior todas las entidades distritales deben atender las políticas y reglas formuladas para desarrollar los procesos y procedimientos propios de la función archivística y de la gestión documental emitidas por este líder de política.

Adicional a lo anterior, el Distrito Capital cuenta con el "Sistema Distrital de Archivos" cuya organización establecida de acuerdo al Decreto Distrital 828 de 2018, le asigna a la Dirección Distrital de Archivo de Bogotá el rol de Instancia Rectora y es la encargada de organizar y dirigir el Sistema Distrital de Archivos.

Las instancias articuladoras del Sistema Distrital de Archivos están conformadas por las cabezas de cada sector administrativo, las dependencias encargadas del Subsistema Interno de Gestión Documental y Archivos – SIGA en cada entidad y por las alcaldías locales. Son las encargadas de la coordinación del Sistema Distrital de Archivos en su jurisdicción.

Las instancias ejecutoras son las responsables de aplicar las políticas y normas que regulan el ejercicio de la función archivística. Entre estas encontramos a:

- Las dependencias responsables de los archivos de gestión y centrales de las entidades y organismos de la Administración Distrital.
- Las dependencias responsables de los archivos de gestión y centrales de las entidades privadas que cumplen funciones públicas o prestan un servicio público.
- Las Alcaldías Locales, como dependencias de la Secretaría Distrital de Gobierno.

- Las Juntas Administradoras Locales.
- Los archivos privados con declaración de bienes de interés cultural y los de interés público.
- Los archivos privados que adopten la normatividad archivística.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 4 del Decreto Distrital 514 de 2006 *"Toda entidad y organismo de la administración Distrital debe contar con un Subsistema Interno de Gestión Documental y Archivo (SIGA), conformado por la unidad de correspondencia, los archivos de gestión, y el archivo central"*.

Al interior de las entidades se debe contar con un grupo o dependencia encargada de la coordinación, control y seguimiento de la gestión de los documentos, archivo y correspondencia. Esta dependencia debe tener el nivel administrativo con la autoridad suficiente para dirigir los procesos y procedimientos propios de la función archivística, y hacer seguimiento para que tales procesos

Es importante resaltar que, de acuerdo a lo establecido en el parágrafo 2, del artículo 4, del Decreto Distrital 514, *"los servidores públicos son responsables de la producción y gestión de los documentos que formen parte de sus funciones y gestión, de acuerdo con las políticas y reglas que rigen el SIGA. Dichos servidores públicos deben atender los requerimientos y orientaciones de la dependencia encargada de la coordinación del SIGA"*.

5.1.2 ¿Cómo se planea la política?

El desarrollo de la planeación de la política se da principalmente mediante la estructuración del Plan Institucional de Archivos – PINAR y la formulación del Programa de Gestión Documental - PGD.

El PINAR se constituye como un instrumento para la planeación de la función archivística que se articula con los planes y proyectos estratégicos de las entidades públicas.

De acuerdo a lo establecido por el Archivo General de la Nación, este plan debe ser el resultado de un proceso dinámico al interior de las entidades, que requiere de la cooperación, articulación y coordinación permanente de la alta dirección y las áreas responsables de archivo, tecnología, planeación, jurídica y los productores de la información, entre otros; con el fin de coordinar los planes, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo que permitan desarrollar la función archivística de la entidad en un periodo determinado (Archivo General de la Nación 2014).

Con la estructuración del PINAR se pretende dimensionar y gestionar los recursos humanos, tecnológicos, y de infraestructura necesarios para la ejecución de los proyectos relacionados.

De acuerdo al "Manual para la formulación del Plan Institucional de Archivos" la formulación del pinar contempla las siguientes etapas:

a. **Identificación de la situación actual:** Comprende la recolección de la información puntual que servirá de base para la identificación de un estado inicial de la entidad, analizando diferentes herramientas que permiten identificar la problemática a la que se enfrenta la función archivística, tales como un diagnóstico integral de archivo, mapas de riesgo de los procesos de Gestión documental, informes de auditorías y de visitas de entes de control, resultados del FURAG, autodiagnósticos, entre otros.
b. **Definición de aspectos críticos:** Una vez identificada la situación actual se deben analizar los aspectos prioritarios a tratar que afecten la función archivística, asociándolos a los riesgos que los pueden afectar, de forma que facilite la priorización de estos aspectos en una instancia posterior.
c. **Priorización de Aspectos Críticos:** La priorización consiste en determinar el nivel de impacto de los aspectos críticos valorado frente a unos criterios denominados "ejes articuladores de la función archivística". Estos ejes son: Administración de archivos, acceso a la información, preservación de la información, aspectos tecnológicos y de seguridad y fortalecimiento y articulación.
   El cruce de la valoración de estos ejes articuladores determinará cuales son los aspectos críticos a abordar dentro del PINAR
d. **Formulación de la visión estratégica del PINAR:** Hace referencia a la función manifiesta para mejorar la función archivística de la entidad.
e. **Formulación de los objetivos:** Son los elementos medibles que dan cuenta de la materialización de la visión estratégica del pinar.
f. **Formulación de los planes y proyectos:** En esta fase se deben plantear las acciones que aportarán a logro de los objetivos y el tratamiento de los aspectos críticos. Estos deben definir el alcance, responsable, producto y plazo establecido. Así mismo debe contemplar los recursos necesarios, indicadores y roles y responsabilidades dentro del proyecto.
g. **Construcción del Mapa de Ruta:** Es el compendio de todos los planes, programas y proyectos relacionados con la función archivística. Presenta el orden específico y secuencial en el que se van a desarrollar estos instrumentos.
h. **Construcción de los elementos de seguimiento y control:** Comprende el diseño y construcción de los indicadores, matices o demás herramientas que aportan a la verificación y seguimiento de los elementos del PINAR

(Visión estratégica, objetivos, planes, programas y proyectos). Adicional a esto, asigna roles y define frecuencia de aplicación para garantizar que el seguimiento aporta al logro de los objetivos.

Para desarrollar en detalle esta etapa de planeación se recomienda revisar el "Manual para la formulación del Plan Institucional de Archivos" (Archivo General de la Nación, 2014)

Por su parte el Programa de Gestión Documental – PGD, se constituye como un instrumento archivístico que formula y documenta el desarrollo sistemático de los procesos archivísticos encaminados a la planificación, procesamiento, manejo y organización de la documentación producida y recibida por una entidad.

Implica la formulación de una política de gestión documental de acuerdo a lo establecido en el Decreto 2609 de 2012, la designación de un responsable de la administración y el control de la gestión documental de acuerdo a lo establecido en la Ley 594 del 2000 y la conformación de un equipo que cuente con profesionales calificados en archivística y con enfoques disciplinarios diferentes para lograr la armonización del PGD con los demás instrumentos.

Al igual que el PINAR el PGD parte del diagnóstico de las condiciones actuales de la gestión documental de la entidad de tal forma que posibilite el diseño y la mejora de los instrumentos archivísticos en la planeación de la entidad.

Adicionalmente en esta etapa la entidad se apoya en el marco normativo nacional y distrital aplicable para la conformación del Subsistema Interno de Gestión Documental y Archivos (SIGA)

5.1.3 ¿Cómo se implementa la política?

Una de las premisas básicas para el desarrollo del ejercicio de la gestión documental es el reconocimiento de los procesos archivísticos que son planeación, producción, gestión y trámite, organización, trasferencia, disposición de documentos, preservación y valoración, acorde con el Decreto 2609 de 2012.

La implementación de los instrumentos de la gestión documental (PINAR y PGD) está bajo la coordinación y la línea estratégica de los representantes legales o quienes hagan sus veces. Esta será implementada a través de las acciones adelantadas por las áreas de archivo y apoyado por los resultados del seguimiento realizado por las la oficinas de Control Interno. Consiste básicamente el despliegue de las acciones a corto, mediano y largo plazo consignadas en dichos instrumentos.

¿Qué herramientas están disponibles para su implementación? A continuación, se presentan las herramientas disponibles para el desarrollo de la política:

Tabla 18 Herramientas de Implementación Política Gestión Documental

HERRAMIENTAS/ INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
Manual para la implementación de un Programa de Gestión Documental – PGD. (Archivo General de la Nación, 2014).	Manual para la implementación de un Programa de Gestión Documental – PGD. (Archivo General de la Nación, 2014).
Manual para la formulación del Plan Institucional de Archivos – PINAR. (Archivo General de la Nación, 2014).	Manual para la formulación del Plan Institucional de Archivos – PINAR. (Archivo General de la Nación, 2014).
Gestión Documental y Gobierno electrónico. (Archivo General de la Nación, 2015).	Gestión Documental y Gobierno electrónico. (Archivo General de la Nación, 2015).
Mini manual TRD (Archivo General de la Nación, 2015).	Mini manual TRD (Archivo General de la Nación, 2015).
Modelo de Gestión documental y administración de archivos 1.0. (Archivo General de la Nación, 2018).	Modelo de Gestión documental y administración de archivos 1.0. (Archivo General de la Nación, 2018).
Lineamiento Inventario de activos de información (Secretaría General, alcaldía Mayor de Bogotá, 2015).	Lineamiento Inventario de activos de información (Secretaría General, alcaldía Mayor de Bogotá, 2015).

Lineamiento Cuadro de caracterización documental (Secretaría General, alcaldía Mayor de Bogotá, 2014).	Lineamiento Cuadro de caracterización documental (Secretaría General, alcaldía Mayor de Bogotá, 2014).
Lineamiento Proceso de Gestión Documental en el SIG (Secretaría General, alcaldía Mayor de Bogotá, 2015).	Lineamiento Proceso de Gestión Documental en el SIG (Secretaría General, alcaldía Mayor de Bogotá, 2015).
Programas del Sistema Integrado de conservación: Guía práctica para las entidades del Distrito Capital. (Secretaría General, alcaldía Mayor de Bogotá, 2015).	Programas del Sistema Integrado de conservación: Guía práctica para las entidades del Distrito Capital. (Secretaría General, alcaldía Mayor de Bogotá, 2015).
Guía de uso de la propuesta para la clasificación y valoración para las series documentales producidas en los procesos trasversales de las entidades del distrito. (Secretaría General, alcaldía Mayor de Bogotá, 2016).	Guía de uso de la propuesta para la clasificación y valoración para las series documentales producidas en los procesos trasversales de las entidades del distrito. (Secretaría General, alcaldía Mayor de Bogotá, 2016).
Tablas de Retención Documental para las entidades distritales (Guía para implementación): (Secretaría General, alcaldía Mayor de Bogotá, 2016).	Tablas de Retención Documental para las entidades distritales (Guía para implementación): (Secretaría General, alcaldía Mayor de Bogotá, 2016).

Fuente: Elaboración propia

5.1.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

En la formulación del PINAR y en la estructuración del PGD se definen los elementos de seguimiento y control que deben aplicarse para identificar el grado del cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas en este instrumento

Adicional a este instrumento, la oficina de Control Interno debe realizar seguimiento al Sistema Integrado de Gestión y la operativización de la política

de Gestión Documental a través de la implementación del Programa de Gestión Documental – PGD a nivel institucional.

b) Medición:

Formulario de autodiagnóstico: Este formulario es una herramienta de autoevaluación disponible por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que busca a través de una lista de chequeo la identificación de un nivel de avance de acuerdo a la información consignada por las entidades. El autodiagnóstico evalúa el componente Gestión Documental y sus cuatro categorías: estratégico, documental, tecnológico y cultural. Es de recordar que es un instrumento que las entidades autónomamente pueden aplicar en cualquier momento o cuando lo consideren pertinente.

Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

En este formulario de reporte anual, las entidades diligencian un formulario que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

Los resultados de la evaluación señalan un diagnóstico del nivel de avance y madurez de las entidades en cada política, lo cual se constituye en un referente para la planeación de la entidad en la vigencia.

5.2 Política Transparencia y Acceso a la Información Pública[46]



5.2.1 Contexto de la política

¿Qué es? El principio que rige todos los componentes y la política misma de transparencia y acceso a la información es el de máxima publicidad, el cual hace referencia al derecho que tiene todo ciudadano a tener acceso a la información pública. Este derecho es fundamental y es vital para el ejercicio de otros derechos fundamentales. Adicionalmente, busca que la gestión pública se redirija a quien debe ser el centro de la misma que es la ciudadanía.

¿Para qué sirve? El valor que genera la política de transparencia y acceso a la información pública radica en la garantía de un flujo efectivo y contante de información, promueve el seguimiento a su gestión y el logro de los objetivos institucionales, al tiempo que fortalece la confianza de la ciudadanía en la entidad y en la gestión pública.

¿Con que otras políticas de gestión y desempeño se articula? La política concentra en la gestión de la información pública la responsabilidad de la entidad, para garantizar el acceso a información relevante para los grupos de valor. Con este propósito la gestión de la información involucra elementos de organización, preservación, clasificación, publicación y reserva de la información, con lo cual se articula con políticas como gobierno digital, servicio al ciudadano, participación, racionalización de procesos, gestión documental y seguridad digital.

¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Los principios y lineamientos definidos para la aplicación de la Ley de Transparencia y de Acceso a la información pública, se recogen en la Ley estatutaria 1412 de 2014 y los respectivos decretos reglamentarios. Sin embargo, al tratarse de lineamientos transversales para la gestión de la información, la normatividad incorpora referentes como gestión documental y tratamiento de datos personales, los cuales han sido desarrollados en el ámbito nacional y distrital[47], como se presentan a continuación:

[46] Para el desarrollo de este documento fueron consultadas las siguientes fuentes documentales del Departamento Administrativo de la Función Pública:
Manual Operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
Herramientas de autodiagnóstico Política de Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.

[47] La revisión de los lineamientos del orden distrital se adelantó a partir de la información publicada en el ítem de normatividad de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Ley 1581 de 2012 Protección de datos personales. Consagra el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma. **Ley 1712 de 2014.** Ley de transparencia y acceso a la información pública, ley estatutaria regula el derecho fundamental de todas las personas a acceder a información pública, establece así mismo los principios del acceso a la información y las disposiciones para su cumplimiento y garantía. **Ley 1755 de 2015** Por medio de la cual se regula el Derecho Fundamental de Petición y se sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. **Decreto 1081 de 2015** Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República - El capítulo 2 de este decreto, reglamenta la ley de Transparencia y del derecho de acceso a la información pública. Su contenido profundiza y da claridad acerca de las obligaciones en materia de transparencia activa y pasiva para los sujetos obligados de la ley, construcción de los instrumentos y demás disposiciones. **Resolución 3564 de 2015** Estándares para publicación y divulgación de información - Contiene las disposiciones en materia de estándares de publicación y divulgación de la información, accesibilidad por medios electrónicos y datos abiertos entre otros. **Norma Técnica Colombiana 5854** Accesibilidad Web - Establece los requisitos de accesibilidad para los sitios web. Es importante ya que permite a los sujetos obligados de la Ley de Transparencia, y a todo aquél que quiera garantizar la accesibilidad, promover e implementar estándares de acceso a las poblaciones con algún tipo de discapacidad.
NORMAS DISTRITALES
Resolución 003 de 2017 Por la cual se adopta la Guía de sitios Web para las entidades del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones. **Circular 053 de 2016** Publicación y divulgación de información obligatoria requerida respecto a servicios, procedimientos y funcionamiento del sujeto obligado, con relación a la

atención de peticiones ciudadanas - ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional.

Circular 003 de 2017
Consideraciones para la Formulación y Publicación del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y Mapa de Riesgos de Corrupción.

Circular Conjunta 018 de 2017
Aplicación web para seguimiento de la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional.

Circular 020 de 2017
Guía de Sitios Web para las Entidades del Distrito Capital.

Circular Externa 020 de 2017
Registro de Hoja de Vida en el Sistema de Información Distrital de Empleo y Administración Pública - SIDEAP, obligaciones de las Entidades Distritales respecto al reporte de información y certificación mensual de la información.

Circular 021 de 2017
Guía sobre Información Pública y Excepciones a la Apertura de Datos.

Circular 001 de 2018
Sobre el cumplimiento de la Ley de Transparencia y la obligación de contar un correo electrónico institucional.

Circular 002 de 2018
Recomendaciones para la formulación del plan anticorrupción y de atención al ciudadano (PAAC) 2018

Circular 040 de 2018
Lineamientos para la Anonimización de Datos.

Circular 053 de 2018
Resultado del proceso de actualización del Sistema Distrital de Quejas y Soluciones - Bogotá te escucha - e interoperabilidad con Govimentum.

¿Cuál es la estructura o elementos de la política? La política de transparencia y acceso a la información pública está conformada por principios, herramientas, e instrumentos que buscan garantizar el derecho de acceso a la información desde la publicación de contenidos, la respuesta oportuna de solicitudes, la gestión de la información, la seguridad y protección de datos personales, y la garantía de accesibilidad a contenidos a través de los siguientes componentes:

Transparencia activa: Este componente hace referencia a la obligación de toda entidad que maneje recursos públicos de divulgar toda la información relacionada con su gestión.

Transparencia pasiva: Este componente hace referencia a la obligación de toda entidad que maneje recursos públicos de prestar atención de calidad y respuesta clara y oportuna a las solicitudes que presente la ciudadanía, lo cual incluye todo tipo de petición, queja, reclamo, denuncia o trámite.

Seguimiento acceso a la información pública: Este componente hace referencia a la identificación de los avances, retrocesos o estancamientos en el que se encuentra la entidad, frente al cumplimiento de los componentes de la política de transparencia y acceso a la información pública.

Divulgación de la política de seguridad de la información y de protección de datos personales: Este componente hace referencia a la obligación que tiene toda entidad que maneje recursos públicos de formular e implementar una política que proteja la información que produce o le es transferida por otras instancias y una política que salvaguarde el derecho de todo ciudadano a que sus datos personales sean manejados de manera adecuada y de acuerdo a la legislación vigente.

Gestión Documental para el acceso a la información pública: Este componente hace referencia a los procesos administrativos y técnicos que la entidad implementa para la planeación, procesamiento, manejo y organización de la documentación producida y recibida por la entidad, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su conservación y definir los flujos y modos de acceso a esta, tanto a nivel interno como para la ciudadanía.

Instrumentos de gestión de la información: Este componente hace referencia a los cuatro instrumentos que se establecen en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública; Registro de Activos de Información, Índice de Información Reservada y Clasificada, Programa de Gestión Documental y Esquema de Publicación de Información. Estos instrumentos son indispensables para que la entidad pueda producir, manejar, proteger y divulgar la información pública que posee de manera eficiente, adecuada y de acuerdo a la normatividad vigente.

Criterios diferenciales de accesibilidad a la información pública: Este componente hace referencia a los criterios que debe seguir la información publicada por las entidades con el fin que se garantice el acceso de poblaciones con discapacidad o pertenecientes a comunidades étnicas cuyo idioma no es el español.

Conocimientos y criterios sobre transparencia y acceso a la información pública: Este componente parte de la importancia que tiene el conocimiento que los funcionarios públicos de las entidades tienen sobre el derecho fundamental de acceso a la información pública y de las percepciones sobre la transparencia en las entidades que manejan recursos públicos, con el fin de que se logre la correcta implementación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, Ley 1712 de 2014 y a su vez la ciudadanía ejerza de forma efectiva su derecho fundamental a la información pública, al control social y a la veeduría ciudadana.

¿Cuál es su ámbito de aplicación? De acuerdo con los lineamientos definidos en el artículo 5 de la Ley 1712, el Ámbito de aplicación le es aplicable a las siguientes personas en calidad de sujetos obligados[48]:

a) Toda entidad pública, incluyendo las pertenecientes a todas las Ramas del Poder Público, en todos los niveles de la estructura estatal, central o descentralizada por servicios o territorialmente, en los órdenes nacional, departamental, municipal y distrital.
b) Los órganos, organismos y entidades estatales independientes o autónomos y de control.
c) Las personas naturales y jurídicas, públicas o privadas, que presten función pública, que presten servicios públicos respecto de la información directamente relacionada con la prestación del servicio público.
d) Cualquier persona natural, jurídica o dependencia de persona jurídica que desempeñe función pública o de autoridad pública, respecto de la información directamente relacionada con el desempeño de su función.
e) Las empresas públicas creadas por ley, las empresas del Estado y sociedades en que este tenga participación.
f) Los partidos o movimientos políticos y los grupos significativos de ciudadanos.
g) Las entidades que administren instituciones parafiscales, fondos o recursos de naturaleza u origen público.

Las personas naturales o jurídicas que reciban o intermedien fondos o beneficios públicos territoriales y nacionales y no cumplan ninguno de los otros requisitos para ser considerados sujetos obligados, solo deberán cumplir con la presente ley respecto de aquella información que se produzca en relación con fondos públicos que reciban o intermedien.

¿Quiénes la ejecutan? Esta política es desarrollada por los siguientes responsables:

[48] El ámbito de aplicación se tomó del contenido de la Ley 1712 de 2014.

En el ámbito distrital el líder de la política de transparencia y acceso a la información pública corresponde a la Secretaría General, de acuerdo con el mandato definido en el Decreto Distrital 425 de 2016 en el cual se establecen las funciones de esta entidad entre otras: "Formular, adoptar, orientar y coordinar las políticas para el fortalecimiento de la función administrativa distrital y su modernización, a través del mejoramiento de la gestión y de las estrategias de información y comunicación, de la utilización de los recursos físicos, financieros, tecnológicos e informáticos, y del desarrollo de las funciones de organización, dirección, control y seguimiento."

En cumplimiento de este lineamiento se ha liderado el componente de transparencia de acceso a la información desde la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, la Alta Consejería Distrital de TIC y el Archivo Distrital, entidades que desde su competencia han impulsado la implementación en las entidades del distrito.

a) Responsables de liderar la implementación la Política a nivel institucional: Para la implementación de la política de transparencia y acceso a la información, es necesario identificar los líderes temáticos al interior de las entidades para articular de manera armónica el cumplimiento de las estrategias generales.

Para implementar la transparencia activa la entidad debe identificar a los líderes generadores de información, los cuales se asocian a las áreas misionales encargadas de trámites y de producción de información misional. Así mismo debe vincular a las áreas de comunicaciones quienes se encargan de la gestión de la administración de la información en el portal institucional. El trabajo articulado de estas áreas hará posible la publicación oportuna, accesible y clara hacia los usuarios.

En transparencia pasiva, la entidad debe fortalecer las competencias a los líderes misionales que dan respuesta a los requerimientos presentados por los usuarios, así como a las unidades de atención al ciudadano, la articulación de estas áreas sumadas al seguimiento periódico desde Control Interno, promoverán en la entidad la entrega oportuna de información, cumplimiento los plazos definidos en la normatividad y respondiendo de forma efectiva las solicitudes presentadas.

Para el Seguimiento al acceso a la información pública, las entidades cuentan con dos frentes de acción, las áreas de Planeación y Control Interno quienes a través del monitoreo y seguimiento a los componentes del Plan Anticorrupción adelantan el seguimiento al estado de avance de la implementación del acceso a la información de la entidad. La eficiencia de esta acción de seguimiento sólo es posible si los líderes de proceso en las entidades reportan oportunamente sus avances.

En relación con la divulgación de la política de seguridad de la información y de protección de datos personales, se articulan los líderes de la estrategia de Gobierno Digital quienes define las acciones al interior de la entidad para la protección de la información, el área Jurídica en la cual se ha identificado previamente la información objeto de reserva y clasificación y los líderes de proceso quienes implementan las medidas de seguridad, privacidad y protección de la información en cada dependencia.

La gestión documental para el acceso a la información pública obliga el trabajo articulado entre el área de gestión documental quien define las orientaciones y alcance de esta política y los líderes de proceso como implementadores de estos referentes y generadores de información física y digital. Para el cumplimiento de la gestión documental, es necesario la articulación de la gestión documental electrónica y física, lo cual requiere de un trabajo complementario entre gestión documental y los líderes de gobierno digital.

Para la apropiación y desarrollo de los instrumentos de gestión de la información se debe identificar el propósito de cada uno de ellos, para así identificar el líder de proceso responsable del levantamiento, actualización y conservación de los mismos:

- Para el caso del inventario de activos de información se requiere la intervención coordinada entre gestión documental, líderes de gobierno digital y líderes generadores de información.
- El índice de información clasificada y reservada le corresponde la generación y actualización de los criterios de clasificación y reserva a las áreas jurídicas de la entidad con el apoyo técnico de los líderes de proceso generadores de la producción documental.
- el esquema de publicación, corresponde el levantamiento y actualización a las áreas encargadas en la consolidación de la producción de la gestión documental y los líderes de proceso generados de la información. Este esquema debe articularse con los administradores de las áreas de comunicaciones como administradores del sitio web, ya que condiciona el acceso a la información, dado que es este instrumento el que facilita la disponibilidad de la información en el portal institucional.
  Cada uno de los instrumentos de gestión de la información debe articularse con los lineamientos de producción, almacenamiento, publicación, actualización y eliminación dispuestos en el programa de gestión documental.

Los criterios diferenciales de accesibilidad a la información pública deben liderarse desde los procesos responsables de gobierno digital desde el componente TIC para sociedad, junto con los líderes generadores de la

información, y los administradores de contenidos en la entidad. Para esta estrategia general es necesario definir las acciones y alcance de la accesibilidad en términos de lenguaje, contenidos, visualización, descarga y consulta de información.

Esta estrategia de conocimientos y criterios sobre transparencia y acceso a la información pública debe estar liderada desde las áreas de planeación, cuyo rol se asigna desde la consolidación y monitoreo al Plan Anticorrupción y de atención al ciudadano. Estas áreas junto con Talento Humano son las responsables de generar esquemas de apropiación y réplica de la política de transparencia y de acceso a la información a través de los grupos internos de trabajo de las entidades.

5.2.2 ¿Cómo se planea la política?

Los lineamientos definidos en la Ley de Transparencia obligan su implementación a las entidades distritales, por lo cual cada entidad garantizará su aplicación y seguimiento.

La forma en la cual se ejecuta la política de Transparencia y acceso a la información está incorporada en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, que a través del componente Mecanismos para la Transparencia y Acceso a la información, desarrolla las estrategias generales de transparencia activa, transparencia pasiva, instrumentos de gestión de la información, criterio diferencial de accesibilidad y monitoreo. Cada entidad en concordancia con la Ley 1474 de 2011, formula anualmente estas acciones como mecanismos de lucha contra la corrupción. El seguimiento a la ejecución de este plan está a cargo de la oficina de Control Interno de cada entidad, a quien le corresponde la recolección de evidencias que soporten la ejecución.

Lineamientos para su implementación:

Para garantizar el cumplimiento de las estrategias generales definidas en la Política de Transparencia y acceso a la información es necesario que las entidades adelanten las siguientes acciones:[49]

- Respecto a la publicación de información de manera proactiva, el derecho de acceso a la información no radica únicamente en la obligación de dar respuesta a las peticiones, sino también en el deber de publicar y divulgar documentos y archivos de valor para el ciudadano y que constituyen un aporte en la construcción de una cultura de transparencia.

[49] Referencias tomadas del documento Herramientas de autodiagnóstico Política de Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.

- Desarrollar ejercicios de participación ciudadana para identificar información de interés para los ciudadanos que deba ser publicada.

- Consagrar los mínimos de información general básica con respecto a la estructura, los servicios, los procedimientos, la contratación y demás información que los sujetos obligados deben publicar de manera oficiosa en su sitio web o en los sistemas de información del Estado según el caso y las obligaciones legales.

- Actualizar la información de los trámites y otros procedimientos administrativos en el Sistema Único de Información de Trámites –SUIT-

- Actualizar y vincule las hojas de vida de los servidores públicos en el Sistema de Información de Gestión de Empleo Público –SIGEP-

- Publicar de los instrumentos de gestión de la información pública (registro de activos de información, índice de información clasificada y reservada, esquema de publicación de información y programa de gestión documental), así como de las Tablas de Retención Documental, el informe de solicitudes de acceso a la información pública de la entidad y el documento donde consten los costos de reproducción de la información.

- Cogestionar, con la alta dirección, la planeación y gestión estratégica de la información pública, atendiendo criterios de confidencialidad, integridad y disponibilidad.

- Armonizar los procesos de servicio al ciudadano, gestión documental y las TIC con las dimensiones de transparencia activa, pasiva y gestión de la información. Recuerde que la información pública es un bien público y uno de los principales activos de su entidad.

- Estructurar vasos comunicantes entre la información pública de su entidad y los procesos de participación y rendición de cuentas, a fin de que el ciudadano conozca y retroalimente la gestión en ambos espacios a través de la información pública.

- Identificar qué otra información pública debe generar y asocie la misma a su actividad misional, consultando con sus grupos de valor los tipos de información y la utilidad pública de la misma.

- Usar el lenguaje claro. El lenguaje claro es una herramienta que permite mejorar la comunicación con el ciudadano, con el fin de garantizar el goce

efectivo de derechos de los ciudadanos, la calidad del servicio que prestan las entidades públicas y la confianza hacia los servidores públicos.

- Capacitar a los servidores públicos en el nuevo derecho de acceso a la información y a sus grupos de valor en la información pública de la entidad.

- Identificar las condiciones de los grupos de interés, para que la información pueda ser trasmitida en leguaje claro y adecuado para su entendimiento.

- Determinar con claridad cuál es la información pública reservada y la información pública clasificada de su entidad acorde con la ley y los tiempos en los cuales el ciudadano tiene acceso restringido. No olvide capacitar y divulgar a los servidores públicos y ciudadanos estas condiciones.

5.2.3 ¿Cómo se implementa la política?

Para una alcanzar un proceso de gestión eficiente de la información es recomendable que la entidad identifique el estado actual de avance en la implementación de las acciones definidas en la política de transparencia y acceso a la información a partir de: [50]

1. Identificar las actividades programadas en este componente para la vigencia anterior, que no fueron completadas y que deben ser implementadas o continuadas durante la vigencia actual.
2. Realizar un diagnóstico del estado actual de la publicación de información pública en los canales de divulgación de información destinados para tal fin. Para ello, utilizar la Matriz de Autodiagnóstico de Transparencia Activa de la Procuraduría General de la Nación, disponible en:http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Matriz.xlsx Identific ar la información que se debe publicar o que se debe actualizar.
3. Revisar los informes de solicitudes de acceso a la información y de peticiones, quejas y reclamos elaborados durante la vigencia anterior. Determinar las consultas de información más frecuentes, los tiempos de respuesta promedio (con el fin de determinar posibles mejoras en la oportunidad de la respuesta) y la información que podría publicarse en los canales de divulgación de información debido a su relevancia.
4. Revisar los instrumentos de gestión documental (Tablas de Retención Documental, Cuadros de Clasificación Documental y Tablas de Valoración Documental). Validar si estos instrumentos se encuentran actualizados.

[50] Los pasos referenciados en este ítem fueron consultados en el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

5. Revisar los instrumentos de gestión de la información (Registro de Activos de Información, Índice de Información Clasificada y Reservada, Esquema de Publicación de Información y Programa de Gestión Documental), valide su existencia, elaboración y publicación. Valide si los instrumentos están actualizados.
6. Identificar las posibilidades de mejora en el acceso a los canales de divulgación y acceso a la información, tanto presenciales (ventanillas, carteleras, oficinas de atención al Ciudadano, boletines, revistas, etc.) como virtuales (páginas web, canales de YouTube, redes sociales, etc.).
7. Recomendable llevar a cabo ejercicios de caracterización de usuarios de acceso a la información. Identifique a los grupos poblacionales que realizan solicitudes de acceso a la información frecuentemente, sus necesidades de información y los canales de divulgación que más utilizan.
8. Determinar los mecanismos con los cuales va a efectuar el seguimiento a las actividades de cada una de las dimensiones del componente. Puede utilizar matrices, encuestas de satisfacción, evaluaciones, encuestas, entrevistas y cualquier otro instrumento de recolección de información que le permita determinar cómo va el cumplimiento de la Ley 1712 de 2014.

¿Qué herramientas están disponibles para su implementación? Para orientar la implementación de la política de transparencia y acceso a la información, las entidades del orden nacional y distrital han desarrollado las siguientes herramientas para facilitar la comprensión y apropiación de los lineamientos definidos en la política.

Tabla 19 Herramientas de Implementación Política Transparencia y Acceso a la Información

HERRAMIENTAS/ INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
ABC de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	Este documento muestra los hitos más importantes de la Ley de Transparencia y acceso a la información pública, explicando con claridad las disposiciones consagradas en la norma.
Hoja de Ruta para Adecuación de Bases de datos a las Normas de Protección de Datos Personales	Establece los criterios para el manejo de bases de datos y uso de los estándares en materia de protección de datos personales.
Guía de caracterización de usuarios, ciudadanos y grupos interesados	La guía tiene como objetivo entregar orientaciones para el diseño y aplicación de ejercicios de caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés.

Guía para responder a solicitudes de información pública	La guía tiene como objetivo orientar las respuestas a solicitudes de información pública que reciban los sujetos obligados por la Ley 1712 de 2014.
Guía Servicio y Atención Incluyente	Esta herramienta expresa las principales consideraciones en materia de puesta en marcha y fortalecimiento del servicio al ciudadano, evidenciando los elementos centrales de la misma, sus responsables y las estrategias necesarias para que las entidades públicas presten un mejor servicio.
Guía de Lenguaje Claro	Esta guía facilita la comunicación entre los actores que se relacionan con el Estado, pues da pautas para hacer del leguaje una herramienta de comunicación efectiva.
Protocolos de Servicio al Ciudadano	Establece los principales protocolos para la atención al ciudadano por diferentes canales, promoviendo un servicio más eficaz, incluyente e informado.
Matriz de Autodiagnóstico de Transparencia Activa de la Procuraduría General de la Nación	Establece un formulario para diagnosticar las categorías de información pendientes de publicación.
Guía de sitios Web para las entidades del Distrito Capital	Establece orientaciones para la organización estándar de los portales web de acuerdo con el esquema de publicación definido en la Resolución 3564 de 2015.
Lineamiento para la publicación y divulgación de la información	Lineamiento mediante circular para la Publicación y divulgación de información obligatoria definida de acuerdo con el anexo 1 d la Resolución 3564 de 2015.
Lineamiento para la aplicación de herramienta de seguimiento de la Ley de Transparencia.	Lineamiento mediante circular para la aplicación web para seguimiento de la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública.

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano: El seguimiento a la ejecución de este plan se constituye en una herramienta de medición por cuanto reporta cuatrimestralmente los avances de la entidad en los seis componentes que integran esta estrategia anticorrupción, en los cuales se encuentra el componente 5 de Transparencia y acceso a la información. El reporte del

seguimiento lo adelanta la Oficina de Control Interno, cuyo resultado debe publicarse en ítem de control del botón de transparencia en el portal web institucional.

Los subcomponentes que integran el componente de transparencia corresponden a las estrategias generales definidas en la Ley 1712 de 2014: transparencia activa, transparencia pasiva, instrumentos de gestión de la información, criterio diferencial de accesibilidad y monitoreo.

b) Medición

La medición del cumplimiento de la política se aborda a través de las siguientes herramientas de análisis de información:

Formulario de autodiagnóstico: Este formulario es una herramienta disponible por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que busca a través de una lista de chequeo identificar el avance en las estrategias generales de transparencia activa, transparencia pasiva, instrumentos de gestión de la información, criterio diferencial de accesibilidad y monitoreo. Este autodiagnóstico se integra a la estrategia de evaluación articulada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el cual puede ser usado como herramienta de seguimiento de las entidades, los resultados del formulario identifican cinco niveles de avance de acuerdo con los puntajes (0 a 100) que ha ingresado la entidad previamente. A continuación, se describe como se mide cada estrategia en el formulario de autodiagnóstico.

Transparencia activa: Este componente mide la manera en que la entidad tiene en cuenta las necesidades de la población a la que está en obligación de prestarle sus bienes y servicios, desde el nivel directivo hasta el operativo. Lo anterior sólo es posible por medio de la identificación de esta población por parte de la entidad misma y sus necesidades, para posteriormente incluirlas en todos sus procesos institucionales: planeación, ejecución, seguimiento y evaluación. Adicionalmente, se mide la manera en que al interior de la entidad se implementan procesos de flujo de información, con el fin de que aquella que sea divulgada sea veraz, oportuna, relevante, confiable y de fácil acceso para toda la ciudadanía.

Transparencia pasiva: En este componente se mide la manera en que la entidad está dando respuesta a las solicitudes de la ciudadanía en los términos legales establecidos, el costo que estos tienen, la flexibilidad en los horarios de atención, la sencillez de los pasos necesarios para presentar y tramitar solicitudes, el trato de los funcionarios hacia los ciudadanos y si la entidad cuenta con una dependencia dirigida a la atención ciudadana. Adicionalmente, se requiere establecer el número de solicitudes que reciben las entidades, cuántas de ellas

fueron respondidas en los plazos legales establecidos, cuáles fueron respondidas denegando el acceso a la información y si la entidad ha dispuesto un formulario electrónico para la recepción de solicitudes.

Seguimiento acceso a la información pública: Mide la existencia y características de los indicadores que la entidad tiene para el seguimiento y evaluación a su gestión, si la entidad levanta información respecto al nivel de satisfacción de sus usuarios con su gestión y si cuenta con un sistema de registro y seguimiento a las solicitudes que le son allegadas por parte de la ciudadanía.

Divulgación política de seguridad de la información y de protección de datos personales: En este componente se mide si la entidad tiene política de seguridad de la información y/o política de protección de datos personales y si estas han sido divulgadas en su página web.

Gestión Documental para el acceso a la información pública: Mide si los procesos de documentación facilitan el trabajo de los funcionarios, la manera en que se maneja el conocimiento de los funcionarios de la entidad, si este es tenido en cuenta para la toma de decisiones, si este proceso de gestión documental es transversal a todos los demás procesos de la entidad y las características que tiene la información al interior de la misma.

Instrumentos de gestión de la información: Mide si la entidad tiene y ha publicado el Registro de Activos de Información, el Índice de Información Reservada y Clasificada, el Programa de Gestión Documental y el Esquema de Publicación. Adicionalmente se pregunta si la entidad cuenta con un protocolo para responder ante solicitudes de información reservada y clasificada.

Criterios diferenciales de accesibilidad a la información pública: En este componente se mide el manejo que las entidades hacen de la información de caracterización de los usuarios de sus bienes y servicios, la existencia de canales de comunicación adecuados respecto a sus necesidades, disposición de espacios físicos adecuados para personas con discapacidad, de ayudas tecnológicas en su página web para garantizar su acceso a la información publicada y si la entidad traduce sus documentos a idiomas diferentes al español que sean hablados por comunidades indígenas presentes en el país.

Conocimientos y criterios sobre transparencia y acceso a la información pública: En este componente se mide el conocimiento que el funcionario tiene sobre la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, sobre la existencia de alguna entidad a la que se pueda recurrir ante solicitudes de información no contestadas, sus percepciones sobre la manera en que el derecho fundamental al acceso a la información pública debe ser ejercido, si sabe de la existencia de la Secretaría de Transparencia, los ámbitos que considera contribuyen a la

modernización del Estado y sobre la relación que considera hay entre los ciudadanos y el Estado colombiano.

Formulario único de avance a la gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

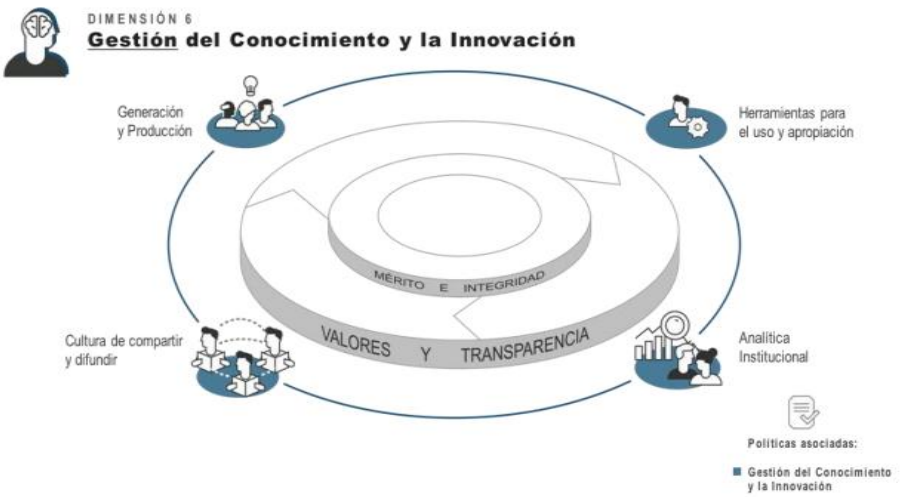
En el este formulario de reporte anual, las entidades diligencian un formulario que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

Los resultados de la evaluación señalan un diagnóstico del nivel de avance y madurez de las entidades en cada política, lo cual se constituye en un referente para la planeación de la entidad en la vigencia.

6. Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación

Esta Dimensión comprende las prácticas desarrolladas al interior de las entidades que permiten identificar, valorar, capitalizar, aplicar y transferir el conocimiento. Fortalece los escenarios de aprendizaje institucional, identifica escenarios de buenas prácticas e indirectamente fortalece el desarrollo de las demás dimensiones y herramientas de gestión disponibles en las organizaciones a través del conocimiento y la innovación.

Figura 22 Dimensión del Conocimiento y la innovación



Fuente: Manual Operativo MIPG - DAFP

6.1 Política Gestión del Conocimiento y la Innovación



6.1.1 Contexto de la política

¿Qué es? La Gestión del Conocimiento es el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización (Davenport 1994).

La Gestión del Conocimiento es la disciplina que promueve un enfoque integral a la identificación, captura, evaluación, recuperación y el compartir todos los activos de información de una empresa, para generar valor y nuevas oportunidades (The Gartner Group)[51]

Es importante definir el concepto de conocimiento, donde el conocimiento tácito es aquel que no se puede traducir a palabras, textos o imágenes fácilmente; en consecuencia, es un conocimiento que usualmente se encuentra en la mente de quienes lo poseen y el conocimiento explícito hace referencia a aquel que se expresa por medio de un lenguaje formal, y que ha sido capturado en medios tangibles como palabras, grabaciones, imágenes o expresiones matemáticas o gramaticales. (Dalkir, 2001)

¿Para qué sirve? La Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación sirve para promover el uso de nuevas prácticas, metodologías e instrumentos para generar un intercambio más fluido del conocimiento con redes, interconecta islas del conocimiento, fortalece los ciclos de aprendizaje, así como la toma de decisiones, promueve buenas prácticas, y facilita la innovación y la adaptación de las entidades frente a cambios en su entorno con el fin de asegurar el desarrollo continuo y la modernización de la gestión pública.

De igual forma permite el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre los servidores públicos y promueve la construcción de una cultura de análisis y de retroalimentación, facilitando a las entidades públicas aprender de sí mismas para generar mejores productos o servicios para los ciudadanos.

En conclusión, la gestión del conocimiento y la innovación permite:

- ✓ Fomentar la generación de ideas y mejora en los procesos.
- ✓ Logro de nuevos retos institucionales.
- ✓ Generar nuevas conversaciones y temas de discusión.

[51] https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-324587_archivo_pdf_4_Gestion_Conocimiento_MEN.pdf

- ✓ Construcción colectiva y constante de una mejor gestión institucional.

¿Con que otras políticas de gestión y desempeño se articula? La Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación se articula con las siguientes políticas ya que el resultado de estas o la información que se genera es vital para el aprendizaje y evolución.

1. Planeación Institucional
2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
3. Talento humano
4. Integridad
5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
7. Servicio al ciudadano
8. Participación ciudadana en la gestión pública
9. Racionalización de trámites
10. Gestión documental
11. Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea
12. Seguridad Digital
13. Defensa jurídica
14. Control interno
15. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

¿Cuáles son sus fundamentos normativos? Las bases normativas que regulan la forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta política, tanto a nivel nacional como distrital son los siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Conpes 3527 de 2008 Política nacional de competitividad y productividad. **Conpes 3582 de 2009** Política nacional de ciencia, tecnología e innovación. **Conpes 3674 de 2010** Lineamientos de política para el fortalecimiento del sistema de formación de capital humano. **Conpes 3866 de 2016** Política nacional de desarrollo productivo. **Conpes 3920 de 2018** Política nacional de explotación de datos (Big Data).

Ley 489 de 1998
Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

Ley 594 de 2000
Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones.

Plan Nacional de Desarrollo – Capítulo V. Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación: un sistema para construir el conocimiento de la Colombia del futuro.

NORMAS DISTRITALES

Acuerdo 718 de 2018
Por medio del cual se establecen lineamientos para la creación de la Red Distrital de Laboratorios Digitales, como mecanismo de investigación, desarrollo, incentivo y fortalecimiento a la innovación, tecnología y emprendimiento del Distrito Capital.

Decreto 394 de 2018
Por medio del cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Cuenta Distrital de Innovación, Tecnología e Industrias Creativas – FITIC.

Resolución 2067 de 2013
Por la cual se modifica la resolución N° 1668 de mayo 26 de 2011 que reglamentó el Artículo 11 del Acuerdo 273 de 2007.

Resolución 688 de 2012
Por la cual se deroga la Resolución 504 de 2010 y se establecen definiciones y requisitos para el reconocimiento de los Centros de Investigación o Desarrollo Tecnológico

Resolución 044 de 2011
Por la cual se designa el/la delegado/a del Alcalde/sa Mayor en la Comisión Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación"

Resolución 1855 de 2010
Por la cual se establece el procedimiento para la calificación del carácter de los proyectos como de investigación científica, tecnológica o de innovación y se dictan normas complementarias.

Resolución 504 de 2010 Modificada por el art. 11, Resolución Colciencias 688 de 2012

Por la cual se establece definiciones y requisitos para el reconocimiento de los Centros de Investigación o Desarrollo Tecnológico.

Resolución 295 de 2009
Por la cual se delega la participación del/la Secretario(a) Distrital de Desarrollo Económico en el Comité Interinstitucional para la ejecución presupuestal de los recursos de Fomento de la ciencia, tecnología y la innovación.

Decreto 247 de 2009
Por el cual se establece el procedimiento para la ejecución presupuestal de los recursos de Fomento de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, previstos en el artículo 48 del Acuerdo 340 de 2008.

Resolución 1450 de 2008
Por la cual se reglamenta el Acuerdo 273 de 2007 en su Artículo 11 y se convoca a los maestros, maestras y directivos docentes del Sistema Educativo Oficial de Bogotá, D.C, a participar en el Premio a la "Investigación e Innovación Educativa".

Resolución 062 de 2005
Por la cual se designa delegado del Alcalde Mayor en la Comisión Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación

Resolución 195 de 2015
Por la cual se establecen los criterios para otorgar el aval Institucional a los investigadores (as) que deseen participar en los Grupos de Trabajo y/o Seminarios Virtuales que ofrece CLACSO.

Decreto 616 de 2011
Por medio del cual se dictan medidas para promover la implementación, uso y acceso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - TIC en los equipamientos colectivos y se dictan otras disposiciones.

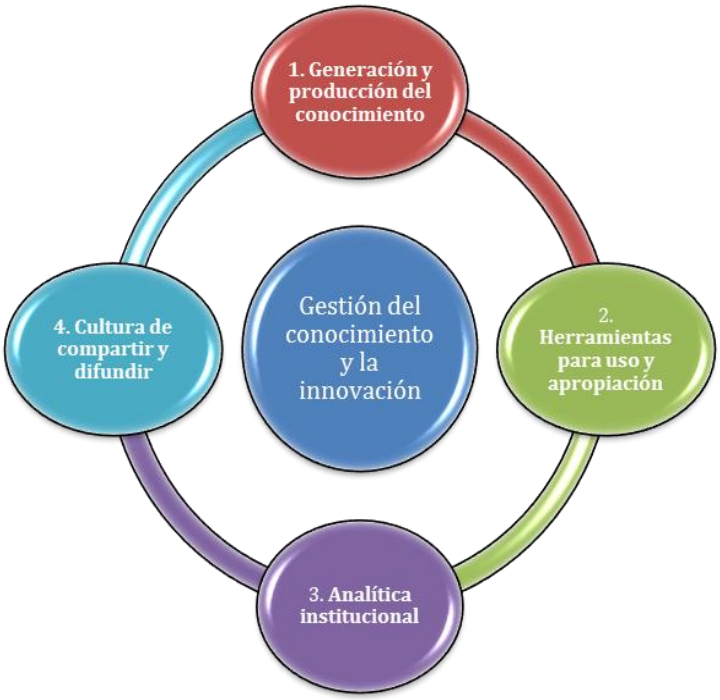
Resolución 422 de 2010
Por la cual se reglamenta el funcionamiento y otros aspectos del Comité Técnico Nacional de Bibliotecas Públicas.

Acuerdo 241 de 2006
Por el cual se declara de interés cultural las actividades desarrolladas por el centro interactivo de ciencia y tecnología "Maloka" y se dictan otras disposiciones"
DECRETO 406 DE 1994
Por el cual se desarrolla y aprueba una Innovación Educativa para jóvenes y Adultos en Santa fe de Bogotá D. C

¿Cuál es la estructura o elementos de la política? La política de gestión del conocimiento y la innovación facilita a las entidades públicas aprender de sí mismas y de su entorno de manera práctica, generando mejores productos o servicios para los ciudadanos y cumple un rol esencial en el fortalecimiento de las demás dimensiones de MIPG a través de la generación, captura, evaluación, distribución y aplicación del conocimiento.

La gestión del conocimiento y la innovación se configura a partir de los siguientes ejes, los cuales tienen como fin capturar el conocimiento para capitalizarlo y pasar del conocimiento tácito que está en cada persona, convirtiéndolo en explícito para que esté disponible. Estos ejes serán desarrollados en la planeación de la política:

Figura 23 Ejes de la gestión del conocimiento y la innovación

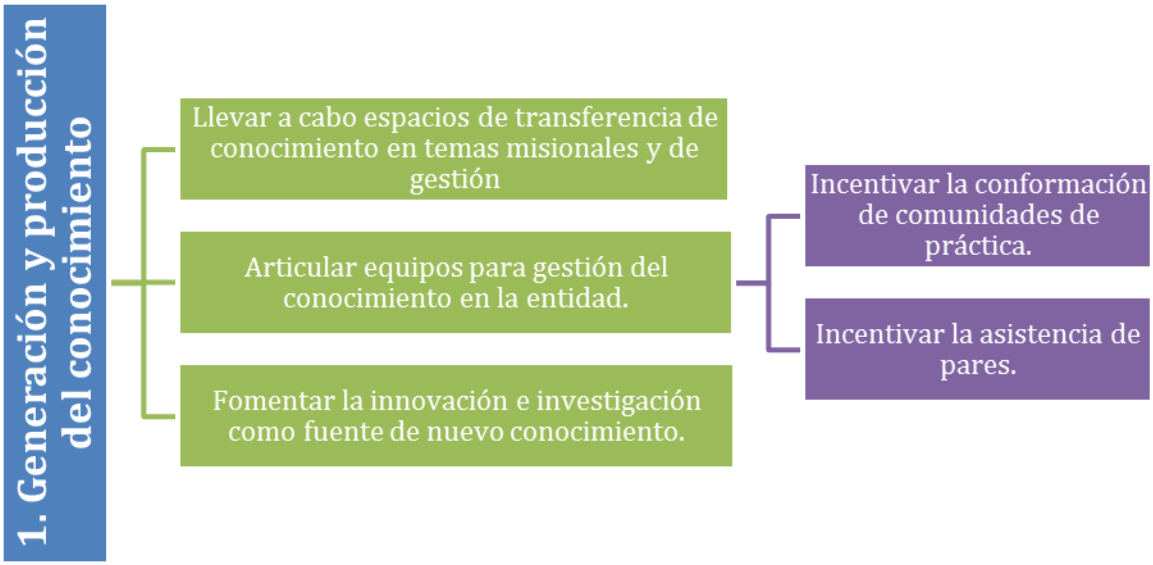


Fuente: Elaboración propia

Ejes y componentes:

1. **Generación y producción del conocimiento:** Integra las capacidades de indagar, experimentar y generar nuevas ideas, que se conviertan en capital intelectual e impacten positivamente la gestión institucional.

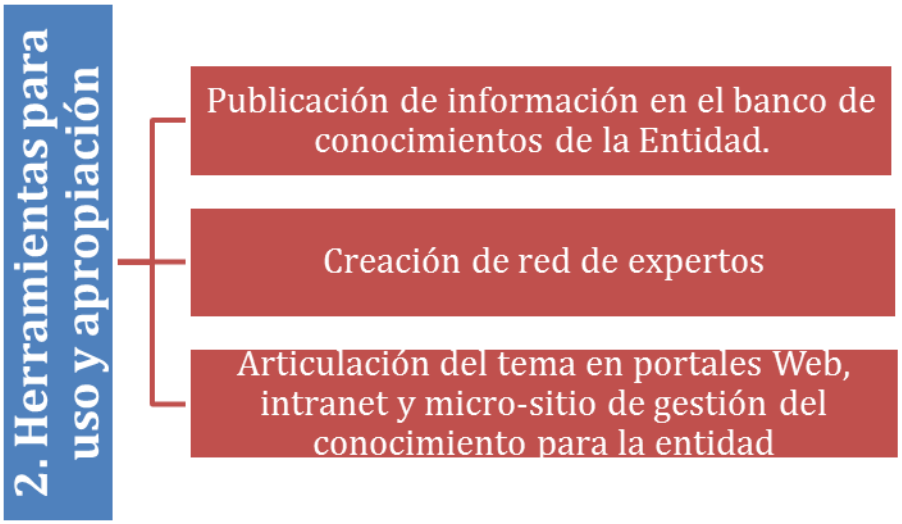
Figura 24 Generación y producción del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

2. **Herramientas para uso y apropiación:** Consiste en ddisponer de las herramientas de organización, comunicación y sistematización, para gestionar la información y conocimiento resultante del proceso en cada una de las entidades.

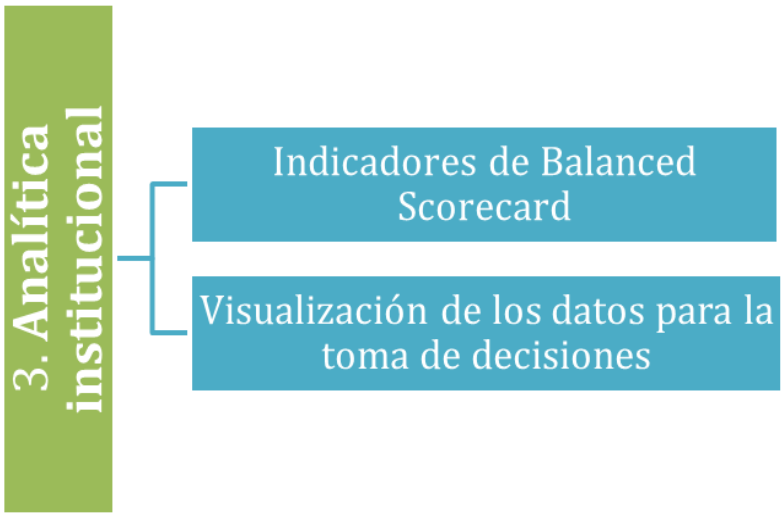
Figura 25 Herramientas para uso y apropiación



Fuente: Elaboración propia

3. **Analítica institucional:** Permite aprovechar los datos generados por la entidad, para que sean útiles en la toma de decisiones.

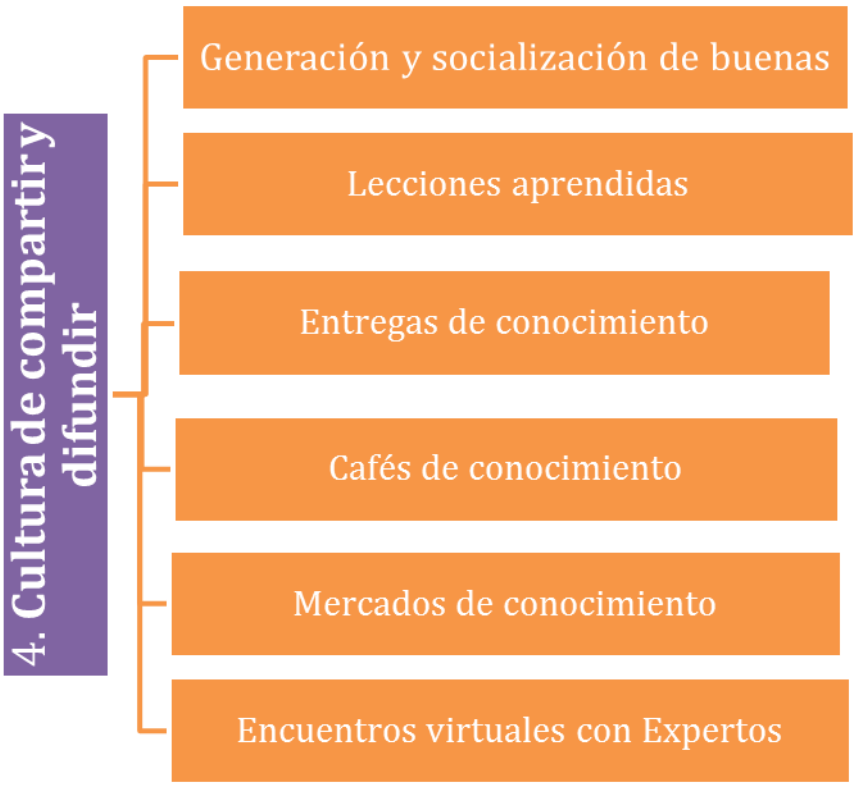
Figura 26 Analítica Institucional



Fuente: Elaboración propia

4. **Cultura de compartir y difundir:** permite visibilizar y consolidar la estrategia al interior de la Entidad. Este ejercicio permite compartir contenidos, procedimientos, modelos de gestión o métodos para recrear, retroalimentar o ajustar estrategias de intervención y acciones sectoriales.

Figura 27 Cultura de compartir y difundir



Fuente: Elaboración propia

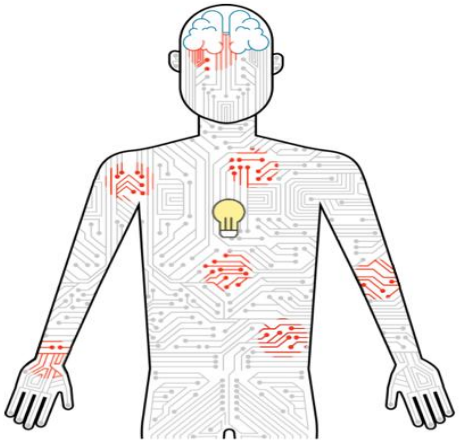
¿Cuál es su ámbito de aplicación? Aplica a todas las entidades y organismos distritales que por mandato legal deban adoptar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como se mencionó anteriormente.

¿Quiénes la ejecutan? Esta política es desarrollada por todos los servidores de la entidad bajo la orientación de Oficina Asesora de Planeación en coordinación con las áreas de Talento Humano y TIC o quien haga sus veces.

6.1.2 ¿Cómo se planea la política?

El Departamento Administrativo de la Función identificó siete (7) "patologías" o problemáticas asociadas a la gestión del conocimiento y la innovación, y sobre las cuales las entidades pueden dar respuesta y desarrollar para la implementación de la sexta dimensión del MIPG, previo al desarrollo de cada uno de los ejes:[52]

Figura 28 Mapa ruta implementación estrategia gestión del conocimiento



1. ¿Cuántas veces se ha investigado lo mismo?
2. ¿Toma de decisiones basadas en evidencia?
3. ¿Dónde están los datos y la información?
4. ¿Cómo evitamos la fuga de capital intelectual?
5. ¿Se trabaja en islas?
6. ¿Ya se ha aplicado esto antes? ¿Hemos repetido los errores del pasado?

Fuente: Elaboración propia

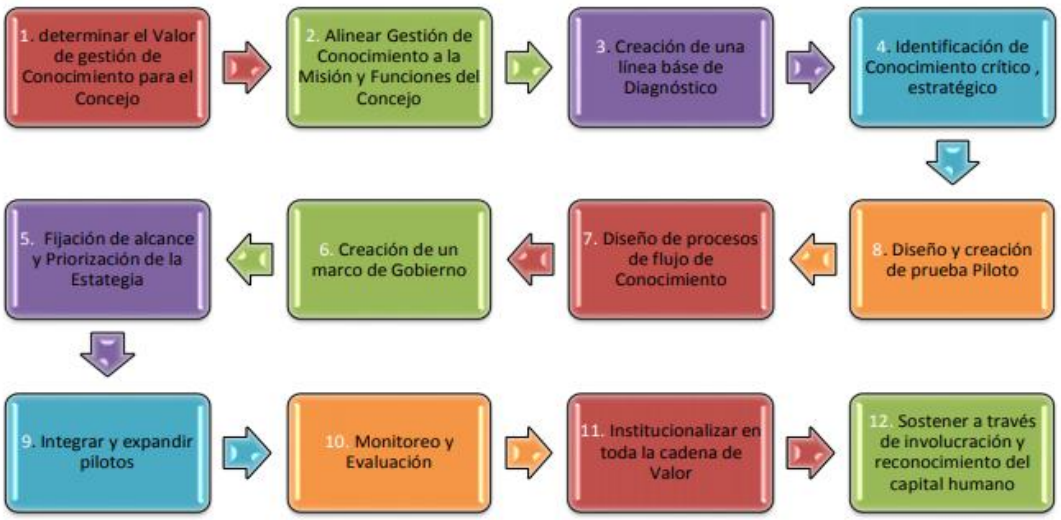
El mapa de ruta de la implementación de la Estrategia de Gestión de Conocimiento es un plan general que suministra las guías fundamentales para llevar a cabo las diferentes actividades e iniciativas estimadas con el fin de alcanzar el objetivo propuesto en esta Estrategia. El plan de implementación incluye la escogencia y priorización de iniciativas, establece un criterio de seguimiento y evaluación, y fija unas etapas de ejecución. La implementación de esta estrategia privilegia las iniciativas existentes que se llevan a cabo en las diferentes oficinas y procesos, para potenciar sus impactos, formalizar sus procedimientos, fortalecer la capacidad instalada y utilizar las mejores prácticas como modelos y transferirlos a otros procesos o dependencias.

El mapa de ruta de implementación contiene 12 pasos, los cuales pueden ser llevados a cabo se manera secuencial, aunque no necesariamente[53], como se

[52] http://www.funcionpublica.gov.co/gestion-del-conocimiento/descripcion
[53] http://concejodemanizales.gov.co/wp-content/uploads/2018/06/DIMENSION-6-GESTION-DEL-CONOCIMIENTO.pdf

visualiza como ejemplo en la siguiente figura del Concejo de Manizales. Para consultar el detalle de estas actividades ingresar al siguiente link http://concejodemanizales.gov.co/wp-content/uploads/2018/06/DIMENSION-6-GESTION-DEL-CONOCIMIENTO.pdf.

Figura 29 Ruta de implementación estrategia gestión del conocimiento



Fuente: Concejo de Manizales

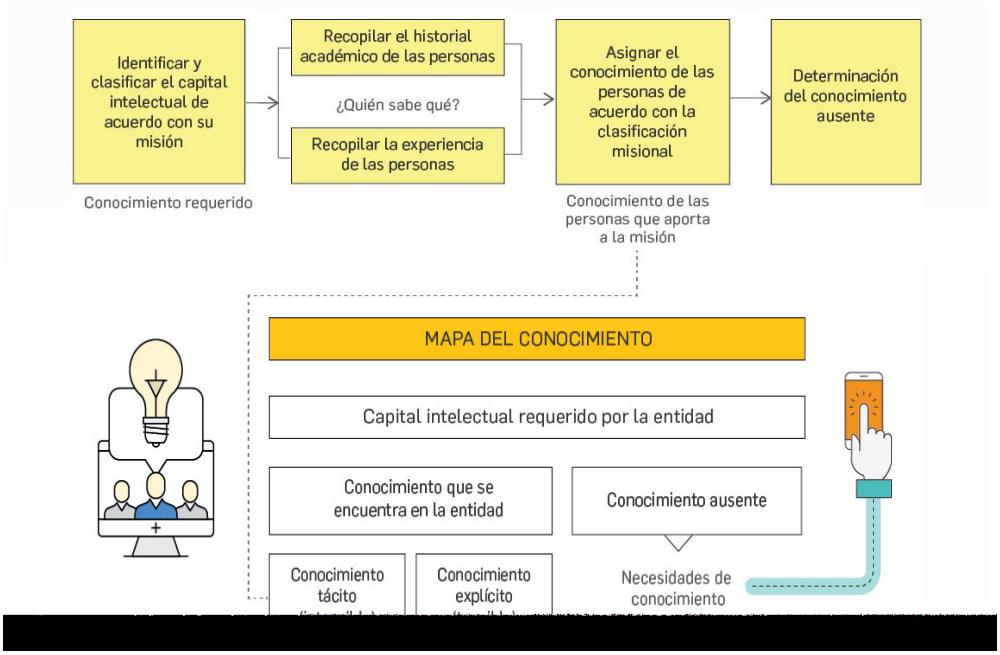
Creación de la línea base del conocimiento:

Una vez establecida la cadena de valor y de haberla alineado con la misión y visión de la entidad y articulado con los diferentes planes institucionales, se requiere determinar las capacidades que tiene la organización para crear, transferir y asegurar el conocimiento, así como identificar las posibles iniciativas que inconscientemente se han ejecutado en materia de Gestión de Conocimiento.

Para realizar este diagnóstico se utiliza como instrumento el Mapa del Conocimiento, el cual es una herramienta de uso y apropiación del conocimiento, cuyo objetivo principal es identificar el capital intelectual de las personas que laboran en la entidad (conocimiento tácito, intangible) para posteriormente apoyar el desarrollo de actividades y proyectos conjuntos, así como, generar mecanismos que conserven el conocimiento relevante para la misión de la entidad. Igualmente, el mapa permite determinar requerimientos en materia de entrenamiento, capacitación y/o formación (conocimiento ausente)

y fortalecer esquemas de aprendizaje en equipo.[54] A continuación se presenta el esquema de construcción elaborado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Figura 30 Esquema de construcción mapa del conocimiento



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

Es importante destacar que el plan de implementación debe tener en cuenta los siguientes factores de éxito:

a. Evitar la fuga de conocimiento
b. Producir conocimiento estratégico para la entidad
c. Tomar decisiones basadas en evidencia
d. Fortalecer de la entidad mediante alianza efectivas
e. Permitir la consolidación y el fácil acceso al conocimiento de la entidad.

De igual forma previamente a la elaboración del plan de implementación se deben tener realizar un análisis de los resultados de FURAG obtenidos por la entidad, los resultados de la aplicación de los autodiagnósticos.

Posterior al diagnóstico y a la elaboración de la ruta de implementación se procede a desarrollar cada uno de los ejes y sus componentes.

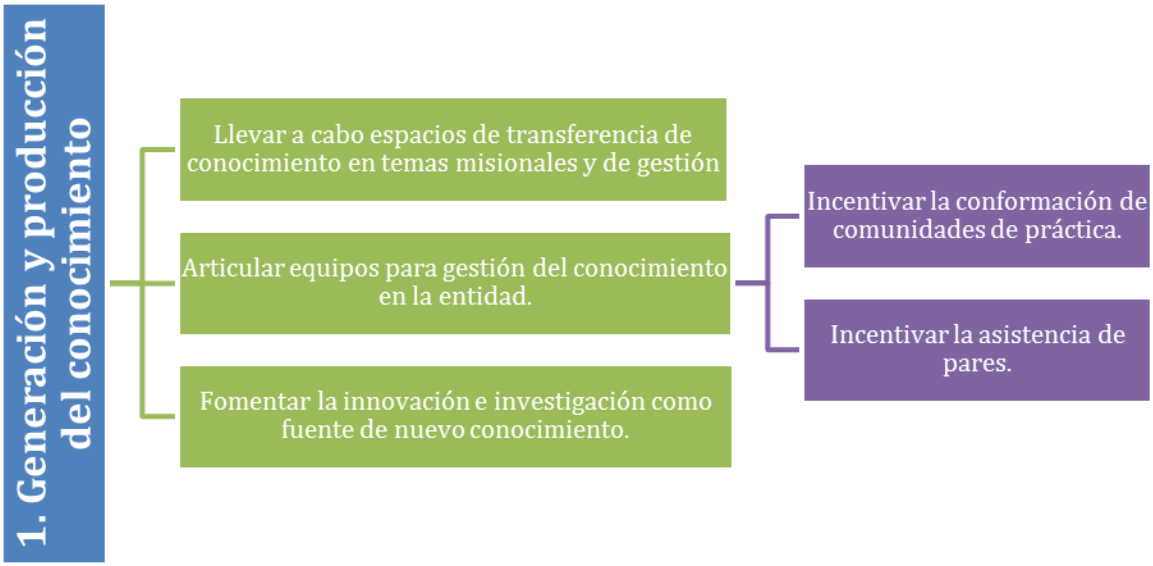
[54] http://www.funcionpublica.gov.co/eva/conocimiento/400/402-sistemas-informacion.html

6.1.3 ¿Cómo se implementa la política?

A continuación, se relacionan los lineamientos para operacionalizar los 4 ejes y componentes anteriormente mencionados:

Primer Eje: Generación y producción del conocimiento

Figura 31 Primer Eje: Generación y producción del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo del eje consiste en realizar actividades para consolidar grupos de servidores públicos capaces de idear, investigar, experimentar e innovar en sus actividades cotidianas.

Se puede desarrollar mediante las siguientes actividades específicas:

***Retos de conocimiento*:** Plantear retos a los servidores para solucionar dificultades de la entidad.

Innovación: Fomento a la innovación y la ideación para la mejora de la gestión.

Publicaciones: Planear e identificar las publicaciones anuales de cada una de las áreas de la entidad, desarrollarlas y hacerles seguimiento.

Investigación: Fomento a los procesos de investigación en temas de interés y competencia de la entidad.

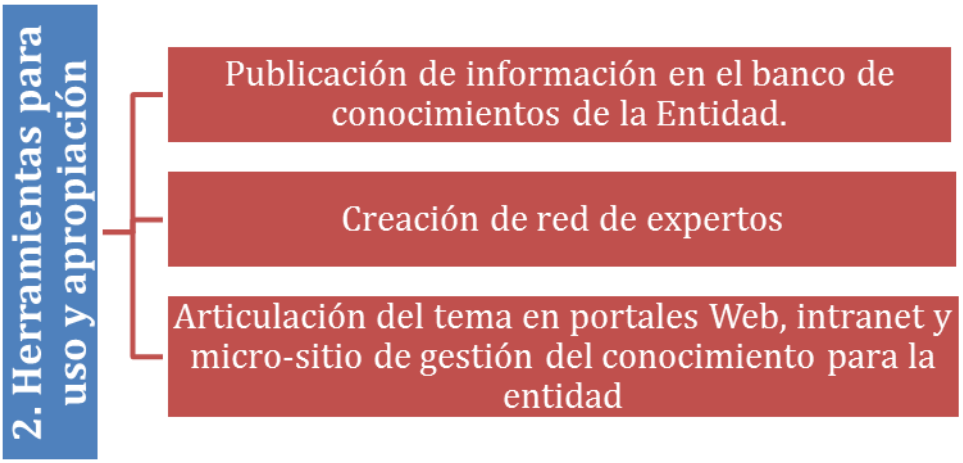
Convenios interinstitucionales: Fomentar convenios con entidades, instituciones académicas, centros de pensamiento, entre otros, para promover actividades de generación del conocimiento.

Incentivar la conformación de comunidades de práctica: Las comunidades de práctica son redes de individuos con problemas comunes o intereses que, dado su rol, pueden explorar nuevas formas de trabajar, crear soluciones a problemas y compartir ideas y buenas prácticas.

Incentivar la asistencia de pares: Consiste en la reunión con expertos, internos, externos o personas que puedan proveer una perspectiva especializada sobre un tema de interés, inquietud o antes de emprender un proyecto.

Segundo Eje: Herramientas para uso y apropiación[55]

Figura 32 Segundo Eje: Herramientas para uso y apropiación



Fuente: Elaboración propia

Consiste en realizar la identificación de la tecnología para obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la entidad. Estas herramientas deben ser confiables y de fácil acceso para los servidores públicos.

Para realizar el aprovechamiento de la tecnología análoga y digital para la generación, instrumentalización, difusión y aplicación del conocimiento se pueden tener:

[55] http://www.funcionpublica.gov.co/eva/conocimiento/400/402-sistemas-informacion.html

Banco de datos: Repositorios sólidos y confiables de los datos e información de la entidad.

Portales Virtuales: Espacios virtuales con información de interés de los grupos de valor.

CRM: Herramientas de relacionamiento con los grupos de valor.

Tableros de control: Tableros de indicadores para el seguimiento de la gestión de la entidad.

Mapa de conocimiento: Herramienta para la identificación de los conocimientos tácito y explícito de los servidores de la entidad.

Biblioteca virtual o física de publicaciones para consulta.

Gestor documental: Sistema para guardar documentos de archivo físico o electrónico.

Articulación del tema en portales Web, intranet y micrositio de gestión del conocimiento para la entidad (Si aplica): Se deben articular los portales Web, intranet y micrositio de gestión del conocimiento para la entidad. Esto con el fin de crear contenido que sea publicable en todos los portales, integrar las diferentes herramientas para que haya coherencia en los diferentes medios.

Red de Expertos: Se considera crear una red de expertos en diferentes temas misionales y de gestión administrativa de la entidad.

Tercer eje: Analítica Institucional: Se desarrolla el numeral 4° seguimiento.

Cuarto eje: Cultura de compartir y difundir

Figura 33 Cuarto eje: Cultura de compartir y difundir



Fuente: Elaboración propia

Consiste en desarrollar interacciones entre diferentes personas o entidades mediante redes de enseñanza – Aprendizaje, con el fin incentivar los procesos de aprendizaje, fomentar la innovación, generar espacios de creación colaborativa para el mejoramiento del ciclo de política pública.

Para desarrollar estas interacciones se pueden realizar las siguientes actividades que se mencionan a continuación como ejemplos:

Memoria de la entidad:

- ✓ Línea de tiempo de la entidad.
- ✓ Entrevistas a servidores que se retiran.
- ✓ Entrevistas a exdirectores o servidores que tienen amplia experiencia o conocimiento sobre la entidad.
- ✓ Banco de buenas prácticas.

Compartir conocimiento: *Participación en eventos nacionales e internacionales medios de comunicación y carteleras.*

Laboratorio pedagógico: Espacios de enseñanza aprendizaje con la intención de fortalecer los saberes de la entidad

Tableros de indicadores: Compartir las experiencias positivas y aprender de los errores con la intención de evitar los reprocesos, a través de dinámicas de socialización.

Grupos transversales: Grupos donde se fomenta la conversación y transferencia del conocimiento entre entidades

Cafés del conocimiento: *Café de producción de conocimiento.*

Entregas de conocimiento: Las entregas de conocimiento deben realizarse cuando un miembro de la organización se va a retirar de su posición o rol.

Generación y recolección de Lecciones Aprendidas: Al identificar y socializar las lecciones aprendidas, se pueden hacer recomendaciones prácticas y útiles para ser replicadas en otros programas o proyectos similares y que permiten el mejoramiento del proceso mismo en el cual se identifican.

Encuentros virtuales con expertos: Conversatorios o tertulias con expertos externos que sean periódicas y sobre diversos temas importantes para la Entidad.

Actualmente el Departamento Administrativo de la Función Pública se encuentra desarrollando las siguientes herramientas para Fortalecer las capacidades de los servidores públicos de orden nacional y territorial.

- ✓ Estrategia pedagógica (en construcción)
- ✓ Laboratorio pedagógico (en construcción)
- ✓ Multimedia (en construcción)
- ✓ Herramientas MIPG (en construcción)
- ✓ MOOC (en construcción)
- ✓ Capacitaciones (en construcción)
- ✓ Webinar (en construcción)
- ✓ Herramientas didácticas (en construcción)

¿Qué herramientas están disponibles para su implementación? A continuación, se presentan las herramientas disponibles para el desarrollo de la política de Integridad:

Tabla 20 herramientas de Implementación de la Política de Gestión del Conocimiento

HERRAMIENTAS/ INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
Portal Gestión del Conocimiento	Portal web del Departamento Administrativo de la Función Pública donde se detalla de la política de Gestión del Conocimiento y cada uno de sus ejes. http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento
Herramientas para uso y apropiación.	Función Pública cuenta con una serie de herramientas que permiten hacer seguimiento del desempeño institucional de las entidades de orden nacional y territorial. La Entidad cuenta con el mapa de conocimiento, bases de datos, portales web, herramientas de gestión documental, tableros de control, sistemas de información, entre otros. http://www.funcionpublica.gov.co/eva/conocimiento/400/402-sistemas-informacion.html

Fuente: Elaboración propia

6.1.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento

El tercer eje denominado "Analítica Institucional" permite medir el avance de implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación, mediante el reporte de indicadores y visualización de datos para la toma de decisiones:

Tercer eje: Analítica institucional

Figura 34 Tercer eje: Analítica institucional



Fuente: Elaboración propia

Consiste en realizar análisis y la visualización de datos e información con el fin de tomar las acciones necesarias para el logro de los resultados esperados.

Para desarrollar este eje se debe realizar:

Diagnóstico de Datos: Identificación, organización y actualización de los datos producidos por la entidad.

Análisis de datos: Profundizar en los análisis de datos internos y externos, haciendo cruces que permitan extraer nuevas perspectivas de los datos y de la información.

Tablero de Indicadores: Generación de indicadores y monitoreo de la Gestión de la entidad para el reporte de implementación de la gestión del conocimiento.

Visualizaciones: Visualización de datos para formular preguntas diferentes y contar historias a través de los datos.

b) Medición

Formulario de autodiagnóstico: Este formulario es una herramienta de autoevaluación disponible por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que busca a través de una lista de chequeo la identificación de un nivel de avance de acuerdo a la información consignada por las entidades. El autodiagnóstico evalúa cinco componentes: planeación, generación y producción, herramientas de uso y apropiación, analítica institucional, cultura de compartir y difundir. Es de recordar que es un instrumento que las entidades autónomamente pueden aplicar en cualquier momento o cuando lo consideren pertinente.

Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG): Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.

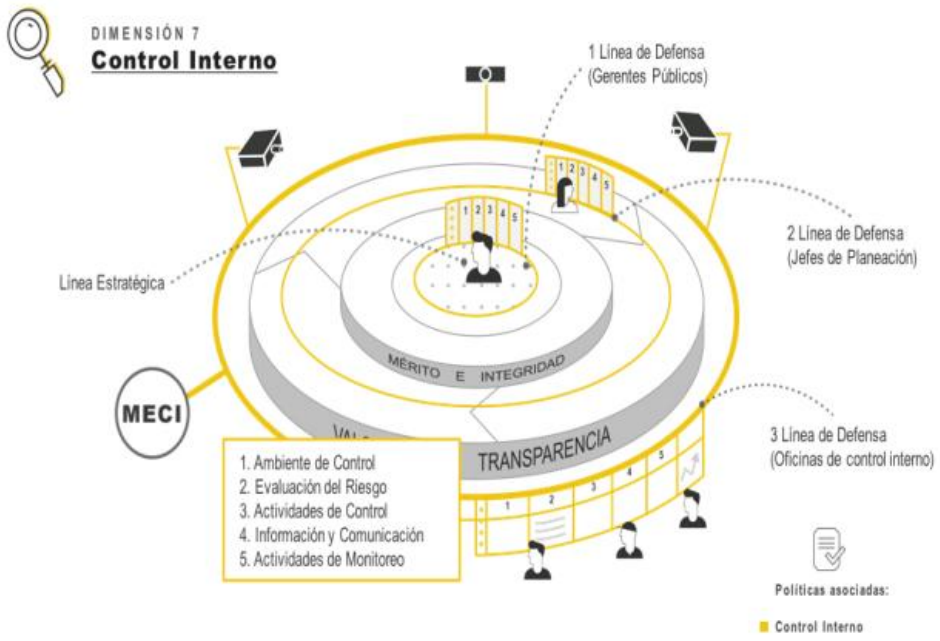
En este formulario de reporte anual, las entidades diligencian un formulario que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

Los resultados de la evaluación señalan un diagnóstico del nivel de avance y madurez de las entidades en cada política, lo cual se constituye en un referente para la planeación de la entidad en la vigencia.

7. Dimensión Control Interno

El MIPG establece acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación para fortalecer el mejoramiento continuo de las entidades a través del Control Interno

Figura 35 Dimensión Control interno



Fuente: Manual Operativo MIPG – DAFP

7.1 Política de Control Interno



7.1.1 Contexto de la política

¿Qué es?

El control interno es entendido como "el *sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos"*[56]

¿Para qué sirve?

La política de control interno tiene como propósito asegurar que las entidades y organismos del Estado en ejercicio de sus funciones, logren el cumplimiento de su misión y objetivos propuestos con eficacia, eficiencia y transparencia en observancia de los fines esenciales de Estado, la normatividad vigente y políticas establecidas en la materia, mediante la aplicación de mecanismos de prevención y evaluación que promuevan el mejoramiento continuo de la gestión y desempeño de la entidades y organismos.

¿Con que otras políticas de gestión y desempeño se articula?

La política de control interno por ser transversal se articula con todas las demás políticas de gestión y desempeño. Así mismo, el control interno se integra a través del MECI como una de las dimensiones del Modelo Integrado de Gestión y Planeación, constituyéndose en el factor fundamental para garantizar de manera razonable el cumplimiento de los objetivos institucionales; es por esto, que el desarrollo de esta dimensión impacta las demás dimensiones del MIPG y se hace necesaria para asegurar razonablemente que las demás cumplan su propósito.

¿Cuáles son sus fundamentos normativos?

Las bases normativas más importantes sobre las cuales se construyó y determinó la naturaleza, alcance, criterios, lineamientos, metodologías e instrumentos y la

[56] Art 1° Ley 87 de 1993

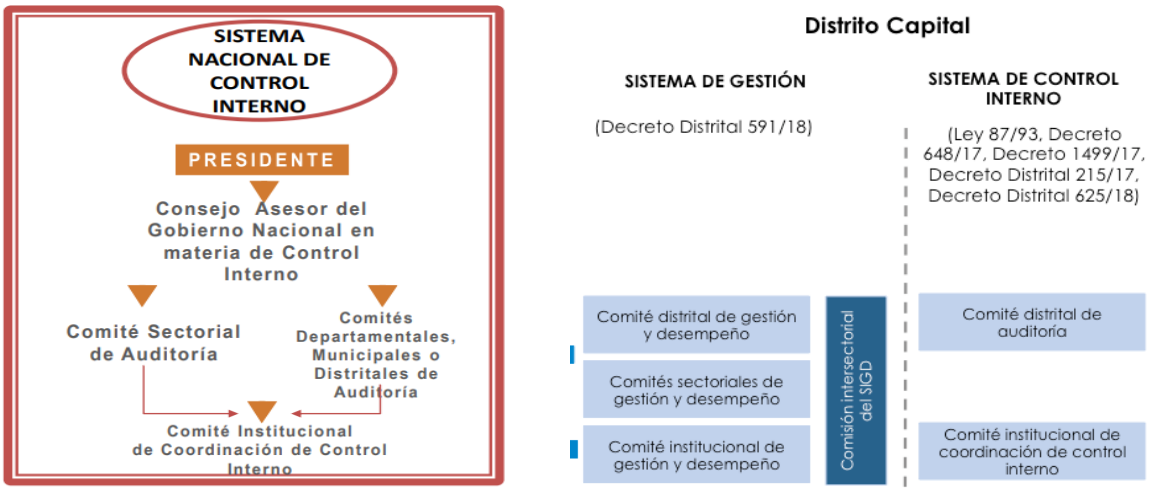
forma en que deben desarrollarse los requisitos de esta política, tanto a nivel nacional como distrital son las siguientes:

NORMATIVIDAD ASOCIADA
NORMAS NACIONALES
Constitución Política de Colombia, artículos 1, 209, 267, 269 **Ley 87 de 1993.** Por medio de la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones. **Ley 1474 de 2011**. Estatuto Anticorrupción. **Ley 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 **Decreto 1826 de 1994.** Por medio del cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993. **Decreto 943 de 2014. MECI 2014** **Decreto 1083 de 2015.** Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública. **Decreto 648 de 2017.** Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector Función Pública. **Resolución 193 de 2016.** Por la cual se Incorpora, en los Procedimientos Transversales del Régimen de Contabilidad Pública, el Procedimiento para la evaluación del control interno contable.
NORMAS DISTRITALES
Decreto Ley 1421 de 1993, artículos 114 y 115 "*Por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá*" **Decreto 371 de 2010**. Por el cual se establecen lineamientos para preservar y fortalecer la transparencia y para la prevención de la corrupción en las Entidades y Organismos del Distrito Capital **Decreto 215 de 2017.** Por el cual se definen criterios para la generación, presentación y seguimiento de reportes del Plan Anual de Auditoría, y se dictan otras disposiciones **Decreto 625 de 2018.** Por medio del cual se conforma el Comité Distrital de Auditoría y se dictan otras disposiciones **Circular 001 de 2018.** Veeduría Distrital "observaciones sobre el informe de cumplimiento del Decreto 371 de 2010". **Circular 006 de 2018.** Secretaría General "Socialización y publicación lineamiento "Directrices Generales del Sistema de Control Interno"

¿Cuál es la estructura o elementos de la política?

a) Institucionalidad del Sistema de Control Interno

Figura 36 Institucionalidad Sistema de Control Interno



Fuente: Manual Sistema de Gestión, DAFP. Guía de Ajustes SIGD tomo I.

Los Comités Departamentales, Municipales o Distritales de Auditoría tienen las mismas funciones del comité sectorial de auditoría interna. 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 Comité Sectorial de Auditoría no se establece por cuanto este no es obligatorio para las entidades del orden territorial.[57]

El Comité Institucional de Coordinación de Control Interno es el órgano asesor e instancia decisoria en los asuntos de control interno al interior de cada entidad, y tendrá como rol ser responsable y facilitador de la implementación del Sistema de Control Interno; así mismo, es el encargado del diseño de estrategias y políticas orientadas al fortalecimiento del Sistema de Control Interno Institucional y de aprobar el Plan Anual de Auditorías.[58]

El Comité Institucional de Coordinación de Control Interno y el Comité Institucional de Gestión y desempeño son instancias distintas, aunque complementarias. Estas deben coexistir y articularse para la mejora de la gestión en las entidades públicas.

[57] Decreto Distrital 625 de 2018
[58] Decreto 648 de 2017

b) Principios del Modelo Estándar de Control Interno MECI

Figura 37 Principios MECI

Autogestión:	Autorregulación:	Autocontrol:
Capacidad de toda organización pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la ley y sus reglamentos.	Capacidad de cada una de las organizaciones para desarrollar y aplicar en su interior métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y fortalecimiento continuo del Sistema de Control Interno, en concordancia con la normatividad vigente.	Capacidad que deben desarrollar todos y cada uno de los servidores públicos de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos de manera oportuna para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.[59]

Fuente: Elaboración propia

c) Estructura del Sistema de Control Interno

El Manual Operativo del MIPG define que la dimensión "Control Interno" se desarrollará a través del MECI y que su nueva estructura está basada en los siguientes cinco (5) componentes:

Figura 38 Componentes MECI



Fuente: Presentación dimensión 7: Control Interno, DAFP.

[59] Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014

En relación con lo establecido en el Manual Operativo del MIPG, en términos generales, cada uno de los componentes se refieren a:

El **Ambiente de Control** hace referencia al aseguramiento de un ambiente que le permita a la entidad disponer de las directrices y condiciones mínimas para el ejercicio del control interno. Esto se logra con el compromiso y liderazgo de parte de la alta dirección y del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno y la definición de directrices y lineamientos estratégicos necesarios.

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

Es importante resaltar que la política de Administración de Riesgo se debe establecer desde la planeación estratégica de la entidad (2da Dimensión de Direccionamiento estratégico y Planeación), definido por la alta dirección y aprobada en el marco del Comité institucional de Coordinación de Control Interno.

El componente de **Actividades de Control** está relacionado con la implementación de los controles o mecanismos para dar tratamiento efectivo a los riesgos. Garantizar un adecuado desarrollo de actividades de control requiere definir el rol de cada una de las instancias que participan en la definición y ejecución de las acciones, métodos y procedimientos de control y gestión del riesgo.

En el componente de **Información y Comunicación** se verifica que las políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos dentro y en el entorno de cada entidad, satisfagan la necesidad de divulgar los resultados, mostrando mejoras en la gestión administrativa procurando que la información y la comunicación de la entidad y de cada proceso sea adecuada a las necesidades específicas de los grupos de valor y grupos de interés.

Las **Actividades de Monitoreo** se pueden dar en el día a día o mediante evaluaciones periódicas con el fin de valorar la efectividad del control interno de la entidad, medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos e identificar el nivel de ejecución de los planes, programas, proyectos y los resultados de la gestión, con el propósito de detectar desviaciones, establecer

tendencias, y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la entidad[60].

d) Líneas de Defensa

La estructura del Modelo MECI, está acompañada de un esquema de asignación de responsabilidades y roles para la gestión del riesgo y el control el cual se distribuye en diversos servidores de la entidad, no siendo esta una tarea exclusiva de las oficinas de control interno. El modelo está conformado por una línea estratégica y tres líneas de defensa.

Tabla 21 Líneas de defensa

	Línea Estratégica	Primera Línea	Segunda Línea	Tercera Línea
	Alta Dirección Comité Institucional de Control Interno	Gerentes públicos Líderes de Procesos Gerentes de programas o proyectos	Jefes de Oficina de Planeación Servidores responsables de monitoreo y evaluación de controles	Jefe de Oficina de Control Interno
Alcance General	Responsable de la definición del marco general para la gestión organizacional y la gestión del riesgo. Garantiza la definición y el cumplimiento de los planes de la Entidad.	Son los responsables de la aplicación efectiva de los controles diseñados, así como del mantenimiento y mejora de los mismos. Deben tomar las acciones correctivas cuando haya lugar.	Son los supervisores de la gestión de riesgos. Supervisan la implementación y aplicación de los controles y demás herramientas por parte de la primera línea de defensa. Asegura el correcto funcionamiento de los controles que se aplican en la primera línea de defensa.	Encargados de la evaluación independiente. Suministra información a los diferentes actores frente a la efectividad del Sistema de Control Interno, la gestión del riesgo y la articulación y operación de las líneas de defensa, entre otros, para la toma de decisiones que aporten a la mejora del desempeño institucional.

Fuente: Lineamiento Directrices Generales del Sistema de Control Interno, Secretaria General - Alcaldía de Bogotá D.C

e) Control Interno Contable

Proceso que deben adelantar las entidades, para lograr la existencia y efectividad de los procedimientos de control y verificación de las actividades propias del proceso contable, de modo que garanticen razonablemente que la información financiera cumpla con las características fundamentales de relevancia y representación fiel de que trata el Régimen de Contabilidad

[60] Lineamiento Directrices Generales del Sistema de Control Interno, Secretaria General Alcaldía de Bogotá D.C 2018.

Pública. Los responsables de este control son el representante legal o máximo directivo de la entidad y los responsables de las áreas financieras y contables.

El Jefe de la Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, debe adelantar la evaluación del control interno contable en la entidad, con criterio de independencia y objetividad, de conformidad con lo establecido en el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014, con el propósito de determinar la existencia de controles y su efectividad para la prevención y neutralización del riesgo asociado a la gestión contable, y de esta manera establecer el grado de confianza que se le puede otorgar.[61]

A continuación, se indican los elementos y actividades de control interno, que se deben tener en cuenta para gestionar el riesgo contable:

- Estructura del área contable y gestión por procesos
- Herramientas de mejora continua y sostenibilidad de la calidad de la información financiera
- Sistema documental: Soportes documentales
- Manuales de políticas contables, procedimientos y funciones
- Responsabilidad de los contadores de las entidades
- Actualización permanente y continuada
- Responsabilidad en la continuidad del proceso contable
- Eficiencia de los sistemas de información
- Coordinación entre las diferentes dependencias: Responsabilidad de quienes ejecutan procesos diferentes al contable, y Visión sistémica de la contabilidad y compromiso institucional.
- Registro de la totalidad de las operaciones
- Individualización de bienes, derechos y obligaciones
- Reconocimiento de estimaciones
- Actualización de los valores
- Análisis, verificación y conciliación de información
- Depuración contable permanente y sostenible
- Cierre contable

El formulario[62] de Evaluación del Control Interno Contable incluye valoraciones cuantitativas y cualitativas, así:

[61] Procedimiento para la Evaluación del Control Interno Contable. http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/1ebded1e-9061-4b5b-8036-1d29ec61f0bd/Evaluación+del+CIC+V.1.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=1ebded1e-9061-4b5b-8036-1d29ec61f0bd.

[62] Consultar formulario en el siguiente link: http://www.chip.gov.co/schip_rt/paginiciocgn.htm

Tabla 22 Valoraciones control interno contable

Cuantitativa:	Cualitativa:
- **Elementos del marco normativo:** Políticas Contables. - **Etapas del proceso contable:** Reconocimiento, Identificación, Clasificación, Registro, Medición Inicial, Medición Posterior. - **Presentación de Estados Financieros.** - **Rendición de Cuentas e Información a Partes Interesadas.** - **Gestión del Riesgo Contable.**	- Fortalezas - Debilidades - Avances y mejoras del proceso de control interno contable. - Recomendaciones

Fuente: Elaboración propia

El Fenecimiento de la cuenta se deriva de la aplicación de la auditoría financiera realizada por la Contraloría de Bogotá, entendida como el acto por el cual se pone fin a la revisión de la cuenta fiscal de la entidad sujeto de control. El fenecimiento se logra, sí como resultado de la auditoría de la Contraloría, la opinión sobre la razonabilidad de la información financiera o los conceptos de la administración, manejo y rendimiento de los fondos, bienes y recursos públicos asignados y el cumplimiento de metas e impactos de sus resultados, son satisfactorios. Con el fin de obtener los resultados tendientes a optimizar la gestión administrativa y financiera de la entidad, se presentan a continuación algunas recomendaciones:

- Realizar control de inventarios y conciliaciones de inventarios
- Verificar y reportar los avalúos e impuestos.
- Realizar conciliaciones Bancarias
- Revisar y ajustar las Cuentas Contables.
- Depurar cuentas, tales como: Valorizaciones, Ingresos, Gastos, Otros Deudores, Recursos Entregados en Administración, Avances y Anticipos, Propiedad Planta y Equipo, Bienes Producidos, Bienes Comercializados, Enajenación de Activos, Mercancías en Existencia, Equipo de transporte, Tracción y Elevación-Terrestre, Bienes Entregados a Terceros, Bienes y Servicios Pagados por Anticipado, entre otras.
- Realizar gestión documental contable (organización y archivo de soportes contables).
- Realizar conciliación de información entre las áreas que generan información contable.

- Realizar conciliación de cuentas asociadas a contratos y convenios.
- Eficiente manejo presupuestal y giro de recursos a convenios.

f) Auditoría interna

El proceso de Auditoría Interna, adelantado por las Oficinas de Control Interno o quien haga sus veces en la Entidades del Estado, debe estar enfocado hacia "una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la Entidad. Adicionalmente, éste ayuda a las organizaciones a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno."[63]

La auditoría es una herramienta de realimentación del SCI y el MIPG que analiza las debilidades y fortalezas del control y la gestión, así como el desvío de avances de las metas y objetivos trazados, lo cual influye en los resultados y operaciones de la entidad. Las auditorías internas permiten determinar si se han definido, puesto en marcha y aplicado los controles establecidos por la entidad de manera efectiva.

La actividad de auditoría interna debe realimentar a las entidades en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de estos, promoviendo la mejora continua. Así mismo, para formarse una opinión sobre la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control y de esta manera emitir juicios de valor, las oficinas de control interno deben basarse en las evidencias obtenidas en el ejercicio de auditoria.[64]

Dentro del rol de la Oficina de Control Interno en materia de Gestión de Riesgos, ésta participa como responsable de evaluar la eficacia y eficiencia de los controles, a su vez, debe informar oportunamente al Comité Institucional del Coordinación de Control Interno, los posibles cambios e impactos en la evaluación del riesgo, detectados en las auditorias para contribuir a la mejora del desempeño institucional.

[63] Guía Auditoria Entidades Públicas, Función Pública.
[64] Manual Operativo Sistema de Gestión MIPG.
Nota: La auditoría a los sistemas de gestión basados en estándares internacionales no es un rol propio de las Oficinas de Control Interno; sin embargo, estas últimas deben estar coordinadas con los responsables de estos sistemas que hacen parte de la segunda línea de defensa quienes deben definir su estructura, formas de evaluación y mecanismos que permitan contar con información confiable que facilite la toma de decisiones. No obstante, las OCI si pueden coordinar la programación general de auditorías a fin de contar con un panorama completo de los procesos auditores que se llevaran a cabo durante la vigencia.

Corresponde a la Oficina de Control Interno, en su rol de enfoque hacia la prevención, asesorar de manera técnica, proporcionando metodologías, conocimientos específicos y mejores prácticas para la gestión de riesgos, sin generar opiniones vinculantes o participar en la toma decisiones propias de la entidad.

A continuación, se presenta los principales roles de las oficinas de control interno respecto a la gestión de riesgos:

Tabla 23 Roles OCI

Roles principales de la auditoría interna respecto a la administración de riesgos	Roles de la auditoría interna conservando la independencia	Roles que la auditoría interna no debe desarrollar
Poner a disposición de la administración herramientas y técnicas usadas para la administración del riesgo	No debe administrar ningún riesgo excepto los de seguimiento y evaluación	Definir los niveles de aceptación del riesgo
Ser un referente frente a la administración del riesgo	Proveer consejo y motivar o soportar las decisiones gerenciales sobre los riesgos, sin participar directamente en ellas	Identificar los riesgos de los procesos
Entrenar a la organización en la gestión de riesgos y controles a través de talleres	El rol de asesoría no debe derivarse en acciones de obligatorio cumplimiento para la administración	Definir los controles para los riesgos de los procesos
Proponer espacios para el seguimientos de los riesgos (autoevaluación)	Establecer los niveles de participación de la Oficina en el Estatuto de auditoría.	Imponer procesos de gestión de riesgos

Fuente: Documento Roles Oficinas de Control Interno Función Publica

En el siguiente cuadro se muestran otras actividades de las Oficinas de Control Interno, como responsables de la tercera línea de defensa dentro del Sistema de Control Interno y las que no son propias de estas oficinas:

Tabla 24 Actividades OCI

Actividades que debe desarrollar (tercera línea de defensa)		Actividades que no deben desarrollarse
Asesorar a la organización en metodologías, herramientas y técnicas para la identificación y administración de los riesgos y controles en coordinación con la segunda línea de defensa (Oficina de planeación, comités de riesgos).	Brindar asesoría a la primera y segunda línea de defensa, sin que ello derive en acciones de obligatorio cumplimiento para la administración, es decir, que la administración está en libertad de aplicar o ignorar las recomendaciones conforme a su conocimiento de la entidad.	Definir los niveles de aceptación del riesgo.
Identificar y verificar durante las evaluaciones periódicas de riesgos y en el trabajo de auditoría interna, los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno.	Evaluar la efectividad de la Gestión del Riesgo en la Entidad, así como la adecuada aplicación de controles, planes de contingencia y actividades de monitoreo vinculados a riesgos clave en la entidad. En ese orden de ideas, la Gestión del Riesgo debe ser una unidad auditable más dentro del universo de auditoria, para que sea evaluada como un todo en la entidad.	Identificar los riesgos de los procesos de la entidad y administrarlos, excepto los propios del desarrollo de sus funciones y roles.
Proponer espacios para el seguimiento de los riesgos (autoevaluación).	Establecer el Plan Anual de Auditoría basado en riesgos, priorizando aquellos procesos o unidades auditables que tienen mayor nivel de exposición al riesgo.	Definir los controles para los riesgos de los procesos.
Comunicar regularmente al comité de coordinación de control interno los cambios e impactos en la evaluación del riesgo que resulten de la evaluación independiente.	Alertar sobre la probabilidad de riesgo de fraude o corrupción significativo en las áreas auditadas.	Imponer procesos de gestión de riesgos.

Fuente: Documento adaptado el Rol de la Auditoria Interna en relación con la gestión de riesgos para toda la empresa y Manual operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión

¿Cuál es su ámbito de aplicación?

El control interno se aplica a todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles, así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las

empresas industriales y comerciales del Estado en las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado posea el 90% o más de capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal".[65]

La política de control interno de MIPG se aplica además a las entidades y organismos estatales sujetos a régimen especial, las Ramas Legislativa y Judicial, la organización Electoral, los organismos de control y los institutos científicos.

¿Quiénes la ejecutan?

Esta política es desarrollada por los siguientes responsables:

a) Comité Distrital de Auditoria: Instancia encargada de efectuar seguimiento a las auditorías que se adelanten en los temas prioritarios señalados por la Administración Distrital o por el Gobierno Nacional, así como de presentar propuestas para el fortalecimiento de la política de control interno en el Distrito Capital, incorporar elementos de las normas internacionales de auditoría, y proponer orientaciones y herramientas que faciliten el desarrollo de los roles que le han sido establecidos por ley.

b) Secretaría General: Como líder de política tiene a su cargo liderar, impulsar, apoyar, evaluar y hacer seguimiento al cumplimiento de la política de control interno, 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 esta línea de política.

c) Comité Institucional de Coordinación de Control Interno: Instancia independiente al Comité Institucional de Gestión y Desempeño, que tiene a su cargo asesorar y tomar decisiones en los asuntos de control interno de las entidades. En este sentido, es la instancia donde se imparten las orientaciones, políticas, lineamientos, acciones, herramientas y métodos para el control y gestión del riesgo, y para su respectiva prevención y seguimiento.

d) Representante legal y nivel directivo: El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente. No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del control interno, también será de responsabilidad de los jefes de cada una de las distintas dependencias de las entidades y organismos. [66]

[65] Artículo 5° de la ley 87 de 1993
[66] Artículo 6° de La ley 87 de 1993

e) Dependencias de la entidad o líderes de proceso: Tienen la responsabilidad en la determinación de la Política y Estrategias es la Alta Dirección y el equipo directivo, sin embargo, los gerentes públicos y responsables de los procesos también ejercen un papel importante en la aplicación y desarrollo de estas.

f) Oficina de Planeación: *El responsable de la política de Control Interno es el representante legal y este designará un responsable para la implementación y sostenibilidad del Modelo Estándar de Control Interno, que por el alcance de sus funciones y el rol que desempeña, dicha responsabilidad normalmente recae en la Oficina Asesora de Planeación, razón por la cual esta área es la encargada de establecer las directrices metodologías e instrumentos para la implementación del Sistema de Control Interno.*[67]

g) Oficina de Control Interno: Conforme al Decreto 648 de 2017 artículo 2.2.21.5.3, las Unidades u Oficinas de Control Interno o quien haga sus veces desarrollarán su labor a través de los siguientes roles: liderazgo estratégico; enfoque hacia la prevención, evaluación de la gestión del riesgo, evaluación y seguimiento, relación con entes externos de control.

La Oficina de control Interno o quien haga sus veces es la encargada de evaluar con independencia el Sistema de Control Interno y proponer al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno las recomendaciones para su mejora[68].

Figura 39 Roles OCI Decreto 648 de 2017



Fuente: Documento Roles oficinas de Control Interno de la Función Publica

[67] Lineamiento "*Directrices Generales del Sistema de Control Interno*" Secretaria General de la Alcaldía de Bogotá D.C.
[68] Ley 87 de 1993, Artículo 3

h) Servidores y contratistas de la entidad: La Estructura del Sistema de Control Interno debe ir acompañada de un esquema de asignación de responsabilidades y roles para la gestión del riesgo y el control, el cual se distribuye entre los diversos servidores de la entidad, no siendo esta una tarea exclusiva de las oficinas de control interno.

El servidor público, como eje del Sistema de Control Interno, tiene la obligación de realizar todas y cada una de sus acciones atendiendo los conceptos de autocontrol y autoevaluación, apoyando las actividades orientadas a fortalecer el funcionamiento del Sistema de Control Interno del organismo o entidad a la cual pertenece.[69]
Son los responsables por la operatividad eficiente de los procesos, actividades y tareas a su cargo.

7.1.2 ¿Cómo se planea la política?

La planeación de esta política comienza con el compromiso formal de la Alta Dirección y el establecimiento del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno responsable de asesorar y dirigir el proceso. Abarca, además la definición de la estructura de control, que va a orientar de manera transversal la gestión hacia los resultados esperados, mediante el establecimiento de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, los cuales deben brindar soporte a toda la gestión institucional, asegurar la implementación del sistema y su efectivo funcionamiento, ejercicio que debe estar articulado con la planeación estratégica e institucional de la entidad, tomando como insumo el autodiagnóstico de la política, la normatividad vigente, los informes de gestión, los informes de auditoría interna y los informes de los organismos de control.

Las actividades que se definan deben estar alineadas a los cinco (5) componentes del Modelo de Control Interno - MECI, articuladas con la línea estratégica, las tres (3) líneas de defensa y los criterios diferenciales [70] establecidos para la política, con el fin de asegurar la eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión hacia el cumplimiento de los objetivos previstos por la entidad[71].

---

[69] (Decreto 2145 de 1999, art. 5)

[70] Consultar criterios diferenciales en el link: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG+Anexos_2_3_4_5_6_criterios_diferenciales.pdf/a3466267-c01d-c970-4da4-bfe0d3370876

[71] Ver Manual Operativo del MIPG del DAFP V2, 2018. Páginas 82 a 87.

7.1.3 ¿Cómo se implementa la política?

En esta fase se ejecutan las acciones propuestas en el plan institucional de acuerdo con las responsabilidades asignadas en la materia, a los servidores de la entidad. En este sentido a los gerentes públicos y líderes de proceso o gerentes operativos les corresponde definir las políticas y regulaciones de control que aseguren el cumplimiento de los objetivos institucionales dentro de las normas y componentes que regulan el control interno. De otra parte, los líderes de proceso y los servidores públicos aplicaran la evaluación y seguimiento a los controles, con el fin de asegurar las orientaciones establecidas por la entidad en materia de administración del riesgo, previa identificación de los procesos críticos, objetivos y riesgos que amenazan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

¿Qué herramientas están disponibles para su implementación?

Para el desarrollo de esta política, a continuación, se presentan los instrumentos y/o herramientas que se han elaborado tanto a nivel nacional como distrital, los cuales se pueden consultar en el micrositio MIPG de la página de la Función pública, caja de herramientas para Control interno en y en la página de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, cajón del MIPG:

Tabla 25 Herramientas de implementación de la política de Control Interno

HERRAMIENTAS/ INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
Código de Ética de los Auditores	Marco de conducta para quienes ejercen la práctica de la auditoria
Carta de Representación	Documento en el cual el representante legal de la entidad auditada o directivo competente, responsable del proceso auditado acepta poner a disposición toda la información necesaria y requerida para la realización de la auditoria, de manera veraz y oportuna.
Estatuto de Auditoria Interna	Es un documento formal que es aprobado por la máxima autoridad de la organización gubernamental. En este documento se define el propósito, autoridad y responsabilidad de la Unidad de Auditoría Interna, se establece su posición jerárquica dentro de la organización, se autoriza el acceso a los registros, al personal y a los bienes pertinentes para la ejecución de los trabajos, y se define el ámbito de actuación de la Unidad de Auditoría Interna.
Plan Anual de Auditoria:	Las oficinas de control interno deben elaborar anualmente un plan de auditoria basado en el análisis de riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Este Plan debe ser presentado al

	Comité Institucional de Coordinación de Control Interno de cada entidad para su aprobación y seguimiento, así como para determinar las acciones que se consideren pertinentes en el Marco del Fortalecimiento de la Gestión Institucional[72].
Otras herramientas:	Normas Internacionales para el ejercicio profesional de auditoría interna Modelo Estatuto de Auditoria Universo Auditorías basadas en riesgos Plan Anual de auditoria Plan para cada auditoria Aplicativo Muestreo Papeles de trabajo Modelo Carta de Representación Modelo Informe Definitivo de Auditoría Plan de Mejoramiento por Procesos Seguimiento al Plan de Mejoramiento Modelo Código de ética del Auditor Interno Informes de auditorias Programa de auditorías Plan de aseguramiento de la función de auditoría.

Fuente: Elaboración propia

7.1.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento y medición de la política?

a) Seguimiento y Evaluación

El seguimiento a la política se debe realizar periódicamente mediante la verificación de los avances en la implementación y/o fortalecimiento de las acciones definidas en cada componente del Modelo.

Frente a esta labor, el Comité Institucional de Coordinación de Control interno es responsable del seguimiento al estado del Sistema de Control Interno, en cumplimiento de las funciones asignadas por ley. Así mismo, las oficinas de control interno deben evaluar de forma independiente el Sistema de Control Interno y proponer recomendaciones para la mejora.

Por su parte los jefes de control interno o quien haga sus veces deben verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.

[72] Artículo 2.2.21.4.8 del Decreto 648 de 2017.

Así mismo, los jefes de control interno deben realizar seguimiento al Sistema de Control Interno y publicar cada cuatro (4) meses en la página web un informe pormenorizado del estado del sistema de su entidad.[73]

b) Medición:

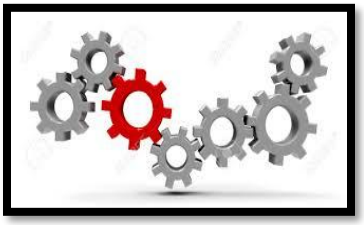
- **Formulario de autodiagnóstico**: Es una herramienta de autoevaluación adecuada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, que busca identificar el nivel de avance de implementación de la política de control interno en las entidades, mediante el diligenciamiento de una lista de chequeo que puede ser aplicada de manera autónoma en cualquier momento o cuando se considere pertinente.

- **Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG):** Herramienta que reporta en línea los avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional.
  Las entidades hacen su reporte anualmente mediante el diligenciamiento de un formulario en línea que detalla los niveles de avance en cada política de desarrollo administrativo que se articula al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Cada entidad aborda la evaluación desde los usuarios asignados a la Oficina de Planeación y Control Interno de la entidad.

  Los avances de esta política se miden a través del índice de control interno, que permite identificar y analizar el estado de su gestión, los logros, desafíos y tomar decisiones para la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

8. Otras políticas

9.1 Articulación Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) con el Sistema Único de Acreditación (SUA)



[73] Artículo 9, Ley 1474 de 2011

9.1.1 Contexto

¿Qué es? De acuerdo a lo establecido en el capítulo I artículo 2.2.22.1.5 del Decreto 1499 de 2017 frente a la Articulación y complementariedad con otros sistemas de gestión, se define "el Sistema de Gestión se complementa y articula, entre otros, con los Sistemas Nacional de Servicio al Ciudadano, de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, de Gestión Ambiental y de Seguridad de la Información"; de igual manera define que el Sistema de Gestión será compatible con los modelos de acreditación específicos establecidos para los sectores de Educación y Salud, entre otros.

El MIPG se complementa y articula con otros sistemas, modelos y estrategias que establecen lineamientos y directrices en materia de gestión y desempeño para las entidades, también es compatible y complementario con el sistema Único de Acreditación en Salud, ya que buscan generar, mantener, y mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos en igualdad de condiciones buscando la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

¿Para qué sirve? El MIPG y el SUA al ser modelos compatibles y complementarios permiten articular las acciones establecidas de manera armónica e integral para alcanzar los resultados que las entidades se ha propuesto. Se trata de sumar las fortalezas de estos modelos y focalizar las prácticas y procesos clave de las organizaciones para transformar insumos en resultados y generar los impactos esperados mediante el fortalecimiento de la capacidad de gestión y el desempeño.

La articulación del MIPG y el SUA, potencian la integralidad, la sistematicidad y la mejora continua en la gestión de las entidades. Al desarrollar los elementos del modelo que tienen en común, integran los esfuerzos institucionales para evaluar la gestión sobre la base de evidencias, y la coherencia entre los servicios prestados a la ciudadanía y la satisfacción de los ciudadanos y sus familias.

Entre las principales ventajas que brinda esta articulación, se encuentran:

- ✓ **Orientación a resultados**, mediante el fortalecimiento del direccionamiento, gestión y evaluación del desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios, de acuerdo con la normatividad y las 17 políticas trazadas por el MIPG para facilitar y ordenar el cumplimiento de las metas u objetivos previstos. Esta articulación permite enfocar los esfuerzos en la producción de resultados que resuelvan las necesidades de los grupos foco de la institución, maximizando la relación entre los recursos y resultados de las entidades.

- ✓ **Simplificación de procesos,** mediante la armonización de los lineamientos y la eliminación de reprocesos para la generación de resultados visibles de cara a los ciudadanos. Se ponen a disposición los instrumentos definidos, las herramientas diseñadas y las demás acciones de capacitación y acompañamiento para agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades y para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos Esto incluye recoger las mejores prácticas, las lecciones aprendidas y los resultados alcanzados por las instituciones para el desarrollo del proceso de gestión pública.

- ✓ **Efecto sinérgico:** permite la suma de esfuerzos para obtener resultados superiores en la aplicación de métodos e instrumentos que orientan las prácticas o procesos de mejora continua en la gestión, consolidándose como la herramienta por excelencia para impulsar y alcanzar los resultados sociales esperados.

- ✓ **Fortalecimiento de la Cultura Organizacional**, el MIPG privilegia la dimensión de Talento Humano, lo que facilita involucrar los elementos que establece el SUA para desarrollar una cultura organizacional fundamentada en el control, el seguimiento, la evaluación, la gestión del conocimiento, el mejoramiento continuo, la calidad y los principios de integridad y legalidad.

- ✓ **Posicionamiento ante la ciudadanía,** este aspecto es fundamental ya que los modelos de mejora continua están centrados en resolver las necesidades y expectativas de los usuarios y ciudadanía en general para brindar mayor agilidad en el cumplimiento de sus funciones, así como para reaccionar y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y las nuevas circunstancias que puedan presentarse en este sentido.

- ✓ Contribuye al Fortalecimiento de la gestión administrativa y brinda resultados más efectivos
- ✓ Permite alineación desde el direccionamiento estratégico institucional, así como la articulación con los procesos misionales.
- ✓ Garantiza el seguimiento y medición de los resultados de las entidades distritales.
- ✓ Potencializa el enfoque de riesgo a nivel institucional.
- ✓ Contribuye en la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades al interior de las entidades distritales.
- ✓ Permite el fortalecimiento de la transformación cultural.
- ✓ Aporta al logro de los objetivos estratégicos institucionales.
- ✓ contribuye al logro de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios y beneficiarios de los servicios y/o productos

- ✓ Brinda soluciones a las problemáticas de los diferentes grupos de valor que reciben los servicios ofertados por las subredes Integradas de servicios de salud
- ✓ Sirve como herramienta que articula, simplifica y hace más eficiente los procesos administrativos en las entidades Distritales
- ✓ Permite definir horizontes claros dentro de su Direccionamiento y planeación estratégica para priorizar sus recursos y focalizar sus procesos en el logro de sus resultados y generar valor de lo publico
- ✓ Permite identificar claramente el logro de los objetivos propuestos en los tiempos y con los recursos asignados
- ✓ Facilita, simplifica y agiliza la operación institucional.
- ✓ Determina la Correlación de los requisitos del Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario Resolución 5095 de 2018 con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG.
- ✓ Promueve el mejoramiento continuo de las entidades.
- ✓ Permite evaluar la gestión institucional, fomenta la cultura de servicio a la ciudadanía, involucrando la participación ciudadana generando valor a lo público

¿Cómo se articula el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) con el sistema único de acreditación (SUA)?

Para el logro de la articulación de las 17 políticas de gestión y desempeño del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, en el marco de Sistema Único de Acreditación SUA descrito en el Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario y conforme a lo establecido en la Resolución 5095 de 2018; Se realiza la conformación de Equipos Técnicos de Apoyo, denominado (ETA), conformado por un representante de la DDDI, por los Jefes de las oficinas de Planeación estratégica, jefes de las oficinas de calidad, y expertos técnicos del SUA de las diferentes Subredes Integradas de Servicios de Salud, así como representantes de la Secretaria Distrital de Salud S.D.S., el resultado de la conformación de este equipo de apoyo es la construcción, validación y aprobación de una herramienta (documento Excel), la cual permite evidenciar la articulación de las 17 políticas de gestión y desempeño, y las siete (7) Dimensiones de Modelo, con los ejes y estándares de SUA en salud.

Esta Matriz permitirá a las Subredes Integradas de Servicios de Salud comprender de manera ágil y sencilla la articulación y/o integración entre el Modelo Integrado de planeación y Gestión con El Sistema Único de Acreditación en Salud. Con el fin de lograr una Gestión Institucional eficiente, transparente, que genere valor, pertinencia e impacto en la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

La matriz de articulación del MIPG y SUA, facilita la comprensión de las dimensiones operativas y la manera como se integran con el ciclo PHVA -planear, hacer, verificar y actuar-, a través de una secuencia lógica de prácticas interrelacionadas, para que las entidades Distritales utilicen de manera eficaz los recursos institucionales para alcanzar sus propósitos, centrados en los usuarios y sus familias que en términos del modelo Integrado de Planeación y gestión (MIPG)son los grupos de valor.

(Ver **Anexo 1. Matriz articulación MIPG - SUA**)

Referencias bibliográficas

1. **Política de Gestión Estratégica del Talento Humano**

- Manual Operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión http://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg
- Lineamiento para la implementación de la política Gestión estratégica del talento humano en las entidades distritales - Servicio civil Borrador
- Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) Función publica

2. **Política de Integridad**

- Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión
- http://www.funcionpublica.gov.co/eva/codigointegridad/index.html
- http://www.anticorrupcion.gov.co/Paginas/enrutate-transparencia.aspx
- Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

3. **Política de Planeación Institucional**

- Manual para la formulación de planes de desarrollo de las entidades territoriales https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/KIT-OT/Unidad-0-Digital.pdf
- Consejería Presidencial para los Derechos Humanos Presidencia de la República - Guía básica planes de desarrollo territorial con enfoque basado en derechos humanos http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587899/cartilla-enfoque-ddhh-2016.pdf/2ec54dc2-d64e-f997-17db-fc8e71f50866.
- Secretaria Distrital de Planeación - Guía para la formulación de políticas públicas del Distrito Capital 2018 http://www.sdp.gov.co/transparencia/planeacion/politicas-lineamientos-y-manuales/guia-la-formulacion-de-politicas-publicas-del-distrito-capital
- Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas

- file:///C:/Users/johana%20murillo%20c/Downloads/Gu%C3%ADa%20para%20la%20administraci%C3%B3n%20del%20riesgo%20y%20el%20dise%C3%B1o%20de%20controles%20en%20entidades%20p%C3%BAblicas%20-%20Riesgos%20de%20gesti%C3%B3n,%20corrupci%C3%B3n%20y%20seguridad%20digital%20-%20Versi%C3%B3n%204%20-%20Octubre%20de%202018.pdf

- CEPAL. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público 2011

- DAFP - Manual operativo del Sistema de Gestión.

- DAFP – Infografía Construcción y análisis de indicadores de gestión

- http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Cartilla-plan-de-desarrollo.pdf

- http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Actualizada+Circular+001+CGDI+%281%29.pdf/ddff5eef-5b4b-4cf6-5d8d-ff1601d7e4ba?t=1548273970640

- Manual Gobierno Digital, 2018. MINTIC

4. Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público

- Secretaría Distrital de Hacienda, (2017). Manual Operativo Presupuestal del Distrito Capital.

- Manual operativo presupuestal, Resolución 191/17

- Manual operativo presupuestal – Resolución SDH 191/2017

5. Política de fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos

- Departamento Administrativo de la Función Pública (agosto 2018)
- Manual Operativo Sistema de Gestión - Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG - Versión 2. Tomado de: 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 (julio 2018)
- Guía para el rediseño de entidades públicas del orden nacional en Colombia. Tomado de:
- http://www.funcionpublica.gov.co/webdav/global/document_library/Publicaciones/Gu%C3%ADa%20para%20el%20redise%C3%B1o%20de%20entidades%20p%C3%BAblicas%20del%20orden%20nacional%20en%20Colombia
- Departamento Administrativo de la Función Pública (junio 2018)
- Guía de rediseño para entidades del orden territorial - Versión 2. Tomado de:
- http://www.funcionpublica.gov.co/webdav/global/document_library/Publicaciones/Gu%C3%ADa%20de%20redise%C3%B1o%20para%20entidades%20del%20orden%20territorial%20-%20Versi%C3%B3n%202%20-%20Junio%202018
- Secretaría General, Alcaldía Mayor de Bogotá (febrero de 2014)
- Lineamiento de Planificación Operativa. Tomado de: http://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linemientos-distritales/L_06%20Planificaci%C3%B3n%20operativa.pdf
- Secretaría General, Alcaldía Mayor de Bogotá (febrero de 2008)
- Guía Distrital de Procesos y Procedimientos. Tomado de: http://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linemientos-distritales/GUIA%20DISTRITAL%20DE%20PROCESOS%20Y%20PROCEDIMEINTOS%202008.pdf
- Secretaría General, Alcaldía Mayor de Bogotá (agosto de 2015)
- Lineamiento Referenciación Competitiva. Tomado de: http://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linemientos-distritales/L_14%20Referenciaci%C3%B3n%20Competitiva.pdf
- Secretaría General, Alcaldía Mayor de Bogotá (octubre de 2015)
- Lineamiento Tiempos en Procedimientos. Tomado de: http://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linemientos-distritales/L_17%20Tiempos%20en%20procedimientos.pdf

6. Política de Gobierno Digital

- Manual para la Implementación de la Política de Gobierno Digital, V6. 2018. MINTIC. https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-81473_recurso_1.pdf.
- Decreto Nacional 1078 de 2015 libro 2, parte 2, titulo 9. Cap. 1.
- DAFP. (2018). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Obtenido de Modelo Integrado de Planeación y Gestión:

http://www.funcionpublica.gov.co/documentos/28587410/34112007/Manual Operativo +MIP G.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3.
- Min TIC. (2018). Lineamientos Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial. Obtenido de Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial: https://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/w3-propertyvalue-8114.html
- Min TIC. (2018). Guía Cómo Estructurar el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información. Obtenido de Marco de referencia de Arquitectura Empresarial: https://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/articles-15031_recurso_pdf.pdf

7. Política de Seguridad Digital

- Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2016.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio de Defensa Nacional, Dirección Nacional de Inteligencia, Departamento Nacional de Planeación.
- Documentos CONPES 3854. Tomado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3854.pdf
- Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información. Tomado de: https://www.mintic.gov.co/gestionti/615/articles-5482_Modelo_de_Seguridad_Privacidad.pdf
- Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Biblioteca de seguridad tomado de: https://www.mintic.gov.co/gestionti/615/w3-propertyvalue-7275.html

8. Política de Defensa Jurídica

- Decreto 430 de 2018 «por el cual se adopta el Modelo de Gestión Jurídica Pública del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones».

9. Política de Mejora Normativa

- Departamento Nacional de Planeación, (2014). Conpes 3816, Mejora normativa: Análisis de impacto.

10. Política de Servicio al Ciudadano

- CONPES 3785 de 2013, adopción de la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano.
- Decreto Distrital 197 de 2014, Por medio del cual se adopta la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía en la ciudad de Bogotá D.C Secretaría de Transparencia. (2015). Estragia para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - Versión 2. Obtenido de Publicaciones de la Secretaría de Transparencia: http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/estrategias-construccion-plan-anticorrupcion-atencion-ciudadano.pdf
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). ¿Cómo formular la estrategia de Racionalización de Trámites? Obtenido de Cómo planear el Componente de Racionalización de Trámites: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/racionalizacion2018
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.). Guía para la Racionalización de Trámites. Obtenido de http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-8240_Guia_Racionalizacion.pdf
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (Julio de 2018). Manual Operativo MIPG. Obtenido de Model Integrado de Planeación y Gestión: http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). Recomendaciones generales a tener en cuenta. Obtenido de Cómo planear el Componente de Racionalización de Trámites: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/racionalizacion2018
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (Diciembre de 2017). Guía metodológica para la racionalización de trámites. Obtenido de http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-12-04_Guia_metodologica_racionalizacion_tramites_ajuste.pdf/b00c472f-8872-4553-bfce-6c8f97403054
- Guía "Estrategia para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano – PAAC" V2. 2015
- DNP - PNSC

https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/Observatorio-Juridico.aspx.
https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/index.jsp.

11. Política de Racionalización de Trámites

- Secretaría de Transparencia. (2015). Estragia para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - Versión 2. From Publicaciones de la Secretaría de Transparencia: http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/estrategias-construccion-plan-anticorrupcion-atencion-ciudadano.pdf
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). ¿Cómo formular la estrategia de Racionalización de Trámites? From Cómo planear el Componente de Racionalización de Trámites: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/racionalizacion2018
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (n.d.). Guía para la Racionalización de Trámites. From http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-8240_Guia_Racionalizacion.pdf
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (Julio de 2018). Manual Operativo MIPG. From Model Integrado de Planeación y Gestión: http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). Recomendaciones generales a tener en cuenta. From Cómo planear el Componente de Racionalización de Trámites: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/racionalizacion2018
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (Diciembre de 2017). Guía metodológica para la racionalización de trámites. From http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-12-04_Guia_metodologica_racionalizacion_tramites_ajuste.pdf/b00c472f-8872-4553-bfce-6c8f97403054

12. Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública

- Ley 1757 de 2015

- ABC de la Ley 1757 de 2015
- Lineamiento para la planeación de la participación ciudadana
- Conpes 387
- Manual operativo Modelo Integrado de planeación y gestión http://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg

13. Política Ambiental

- Secretaría General, Alcaldía Mayor de Bogotá (septiembre de 2013)
- Procedimiento de identificación de aspectos y valoración de impactos ambientales. Tomado de: http://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linemientos-distritales/L_03%20Aspectos%20e%20Impactos%20Ambientales.pdf
- Secretaría Distrital del Ambiente (2016)
- Formulación, seguimiento, ajustes y evaluación Plan de Acción Cuatrienal Ambiental. Tomado de: http://ambientebogota.gov.co/c/document_library/get_file?uuid=e288fcd0-1e66-4ec8-a6e9-25368422bd70&groupId=10157
- Secretaría Distrital del Ambiente (2015)
- Guía para el cálculo y reporte de Huella de Carbono Corporativa. Tomado de: http://ambientebogota.gov.co/en/c/document_library/get_file?uuid=f64a7ccd-8a76-4d0d-b6de-33a3f08576fc&groupId=586236
- Secretaría Distrital del Ambiente (2013)
- Programa Distrital de Compras Verdes. Tomado de: http://www.youblisher.com/p/1324611-/
- Secretaría Distrital del Ambiente (junio 2013)
- Diligenciamiento de la Matriz de Identificación de aspectos y valoración de impactos ambientales. Tomado de: http://ambientebogota.gov.co/en/c/document_library/get_file?uuid=92aa0378-5f62-4623-b973-9e632e0c1e40&groupId=10157
- Secretaría Distrital del Ambiente (junio 2013)
- Lista de Chequeo para la concertación. Tomado de: http://ambientebogota.gov.co/c/document_library/get_file?uuid=8c2b8dff-c5be-4430-b795-4cb1e1dafedc&groupId=4825588
- Secretaría General, Alcaldía Mayor de Bogotá (septiembre de 2013)
- Documento Implementación del Componente "Gestión ambiental para el buen uso de los recursos públicos" del MIPG en el D.C.

14. Política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional

- Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión del DAFP file:///C:/Users/johana%20murillo%20c/Downloads/Gu%C3%ADa%20para%20la%20construcci%C3%B3n%20y%20an%C3%A1lisis%20de%20Indicadores%20de%20Gesti%C3%B3n%20-%20Versi%C3%B3n%204%20-%20Mayo%202018.pdf
- Guía para la construcción y análisis de indicadores del DNP https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf
- Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas -Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital- Versión 4 – octubre 2018
- Guía para la formulación de políticas públicas del Distrito Capital http://www.sdp.gov.co/transparencia/planeacion/politicas-lineamientos-y-manuales/guia-la-formulacion-de-politicas-publicas-del-distrito-capital
- https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/Encuesta-de-Percepci%C3%B3n-Ciudadana-.aspx
- http://www.bogota.gov.co/sdqs/manuales

15. Política de Gestión Documental

- Archivo General de la Nación, 2014.
- Manual para la implementación de un Programa de Gestión Documental PGD. Tomado de: http://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/5_Consulte/Recursos/Publicacionees/PGD.pdf
- Archivo General de la Nación, 2014.
- Manual para la formulación del Plan Institucional de Archivos – PINAR. Tomado de: http://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/5_Consulte/Recursos/Publicacionees/PINAR.pdf
- Secretaría General, Alcaldía Mayor de Bogotá 2015.
- Lineamiento Inventario de activos de información tomado de: http://secretariageneral.gov.co/transparencia/informacion-interes/lineamientos-distritales/l-11-inventario-activos-informaci%C3%B3n
- Secretaría General, Alcaldía Mayor de Bogotá 2015.
- Lineamiento Cuadro de caracterización documental. Tomado de: http://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linemientos-

distritales/L_04%20Cuadro%20de%20caracterizaci%C3%B3n%20documental%20%281%29.pdf

16. Política de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha Contra la Corrupción

- Departamento Administrativo de la Función Pública:
- Manual Operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Herramientas de autodiagnóstico Política de Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.
- Secretaría de Transparencia:
- El acceso a la Información Pública como Derecho fundamental en el Mundo y en Colombia.
- Guía para garantizar el criterio diferencial de accesibilidad.
- Transparencia Pasiva y Respuesta a Solicitudes de Información.
- Instrumentos de Gestión de Información Pública.
- Excepciones al Acceso a la Información.
- Clasificación y Reserva Datos de Carácter Personal.

17. Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación

- Manual Operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión
- http://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg
- https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-324587_archivo_pdf_4_Gestion_Conocimiento_MEN.pdf
- http://www.funcionpublica.gov.co/gestion-del-conocimiento/descripcion
- http://concejodemanizales.gov.co/wp-content/uploads/2018/06/DIMENSION-6-GESTION-DEL-CONOCIMIENTO.pdf
- http://www.funcionpublica.gov.co/eva/conocimiento/400/402-sistemas-informacion.html

18. Política de Control Interno

- Lineamiento Directrices Generales del Sistema de Control Interno (Secretaría General, 2018).

- Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital - Versión 4 – (DAFP, 2018).
- Guía para la administración del riesgo Caja de herramientas (DAFP, 2018).
- Guía roles de las unidades u oficinas de control interno, auditoría interna o quien haga sus veces (DAFP,2018).
- Guía de Auditoría para Entidades Públicas (DAFP, 2018).
- Guía para la administración del riesgo - Caja de herramientas (DAFP, 2018)
- Caja de herramientas Guía de Auditoría para Entidades Públicas (DAFP, 2018)
- Modelo Estatuto de Auditoria (DAFP, 2018)
- Plan Anual de auditoria (DAFP, 2018)
- Modelo Carta de Representación (DAFP, 2018)
- Modelo Informe Definitivo de Auditoría (DAFP, 2018)
- Modelo Código de ética del Auditor Interno (DAFP, 2018)
- Plan de Mejoramiento por Procesos (DAFP, 2018)
- Seguimiento al Plan de Mejoramiento (DAFP, 2018)
- Procedimiento de control interno contable y reporte del informe anual de evaluación a la contaduría general de la Nación (Contaduría General de la Nación, 2016).