

**Evaluar el Estado de Implementación del Modelo Integrado de Planeación y
Gestión en la Alcaldía del Municipio de Alvarado Tolima**

Angie Nathalia Ramírez Rodríguez

Escuela Superior de Administración Pública

Territorial Tolima

CETAP Ibagué

Administración Pública Territorial

marzo de 2025

**Evaluar el Estado de Implementación del Modelo Integrado de Planeación y
Gestión en la Alcaldía del Municipio de Alvarado Tolima**

Angie Nathalia Ramírez Rodríguez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador Público territorial

Asesora

Nubia Yineri Martínez Cubillos

Escuela Superior de Administración Pública

Territorial Tolima

CETAP Ibagué

Administración Pública Territorial

marzo de 2025

Dedicatoria

A Dios, por ser mi refugio y mi fuerza constante en cada etapa de este recorrido. Agradezco tu amor sin condiciones, por sostenerme cuando sentí que me rendía y por iluminar mi pensamiento y mi corazón para no desistir. Todo lo que soy y he conseguido se debe a Ti..

Dedico este trabajo con profundo respeto y gratitud a mi familia, especialmente a mis padres, quienes con su amor incondicional, esfuerzo constante y ejemplo de perseverancia me han brindado el apoyo necesario para alcanzar cada una de mis metas. Su acompañamiento emocional y moral ha sido fundamental en cada etapa de este proceso académico, y es a ellos a quienes debo la fortaleza y determinación con las que hoy culmino esta etapa profesional.

Agradecimientos

Expreso mi agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este trabajo, en especial a mi directora de trabajo de grado por su orientación académica y valiosas observaciones, así como a los funcionarios de la Alcaldía de Alvarado, Tolima, por su colaboración y disposición para participar en este estudio. De igual manera, agradezco a mis docentes y compañeros de formación por sus aportes a lo largo del proceso, y a todas aquellas personas que, desde diferentes espacios, contribuyeron directa o indirectamente al desarrollo de esta investigación.

Tabla de Contenido

1.	12
2.	15
3.	16
4.	17
5.	19
6.	20
6.1.	20
6.2.	20
7.	21
7.1.	23
7.2.	27
7.3.	28
7.4.	29
8.	31
8.1.	31
8.2.	31
8.3.	32
8.4.	32
9.	33
9.1.	33
9.1.1.	33
9.1.2.	34
9.1.3.	34

9.1.4.	35
9.1.5.	36
9.1.6.	37
9.1.7.	38
9.1.8.	39
9.1.9.	40
9.1.10.	41
9.1.11.	42
9.1.12.	43
9.1.13.	44
9.1.14.	45
9.2.	45
9.2.1.	46
9.2.2.	47
9.2.3.	48
9.2.4.	49
9.2.5.	50
9.2.6.	50
9.2.7.	51
9.2.8.	52
9.2.9.	53
9.2.10.	54
9.2.11.	55
9.2.12.	55
10.	57

10.1.	57	
10.2.	64	
11.	67	
12.	70	
Conclusiones		72
13.	76	

Lista de Tablas

Tabla 1 Cargo actual de los encuestados en la Alcaldía de Alvarado	32
Tabla 2 Resultados sobre dimensión mejor implementada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	38
Tabla 3 Cargo actual en la Alcaldía de Alvarado	45
Tabla 4 Sugerencias que Hacen los Encuestados para mejorar la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG	54
Tabla 5 Comparativo Entre los Resultados Obtenidos en el Índice de Desempeño Institucional de la Alcaldía de Alvarado 2020 - 2023	56
Tabla 6 Resultado por dimensiones del Índice de Desempeño Institucional IDI en la Alcaldía de Alvarado 2020-2023	58
Tabla 7 Resultado por políticas del Índice de Desempeño Institucional IDI en la Alcaldía de Alvarado 2020-2023	60

Lista de Figuras

Figura 1 Tipo de vinculación	34
Figura 2 Nivel jerárquico	34
Figura 3 Participación directa en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	35
Figura 4 Frecuencia de participación en espacios de seguimiento	36
Figura 5 Conocimiento de los lineamientos normativos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	37
Figura 6 Percepción sobre la implementación adecuada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	38
Figura 7 Dimensión mejor implementada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	39
Figura 8 Dimensión que requiere mayor fortalecimiento	40
Figura 9 Articulación entre dependencias	41
Figura 10 Uso del Formulario Único de Reporte de Avance de Gestión - FURAG para toma de decisiones	42
Figura 11 Conocimiento de los últimos resultados de Medición de Desempeño	43
Figura 12 Formación del personal en Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	44
Figura 13 Priorización para fortalecer el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	45
Figura 14 Tipo de vinculación	47
Figura 15 Nivel jerárquico	48
Figura 16 Información sobre la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	49
Figura 17 Seguimiento a la gestión	50
Figura 18 Capacitación sobre Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	50
Figura 19 Contribución al Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	51
Figura 20 Impacto en el trabajo	52
Figura 21 Beneficios percibidos	53
Figura 22 Importancia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	54
Figura 23 Disposición a capacitación	55
Figura 24 Índice de Desempeño Institucional de la Alcaldía de Alvarado 2020 - 2023	58

Figura 25 Resultado por dimensiones del Índice de Desempeño Institucional IDI en la Alcaldía de Alvarado 2020-2023

Presentación

El presente trabajo de grado tiene como objetivo central evaluar el estado de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la Alcaldía del municipio de Alvarado, Tolima, durante el período 2020–2023, con el propósito de identificar el nivel de desempeño institucional alcanzado, así como los principales factores que han facilitado o limitado su aplicación en el contexto de la administración pública territorial, es así como este trabajo se enmarca en un enfoque cualitativo con perspectiva crítico-social, sustentado en la revisión documental, el análisis de resultados del Índice de Desempeño Institucional (IDI) y la aplicación de instrumentos a funcionarios de distintos niveles jerárquicos de la alcaldía de Alvarado.

Los hallazgos revelan una disminución significativa en el desempeño institucional en la alcaldía de Alvarado durante el período analizado, evidenciando debilidades estructurales en dimensiones clave del modelo, como Talento Humano, Información y Comunicación, Control Interno y Gestión del Conocimiento e Innovación, estas deficiencias están asociadas a un bajo nivel de apropiación del modelo por parte del personal, el uso limitado de instrumentos de monitoreo como el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión - FURAG, y una escasa articulación entre las dependencias de la administración municipal.

A partir de este diagnóstico, se proponen estrategias orientadas al fortalecimiento institucional, entre las que se destacan la necesidad de implementar planes de capacitación diferenciados, mejorar los canales de comunicación interna, promover el uso de información para la toma de decisiones y fomentar una cultura organizacional que permita la apropiación efectiva del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, por lo que se considera que este trabajo constituye una contribución al análisis de la gestión pública local y ofrece insumos concretos para el diseño de políticas de mejora en el ámbito municipal.

1. Introducción

La presente propuesta de monografía tiene como propósito evaluar el estado de ejecución del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, en la alcaldía del municipio de Alvarado Tolima, esto con el fin de valorar el desempeño institucional que ha tenido la administración en el marco de integración de la planeación y la gestión pública.

De igual manera podemos decir que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG es un marco de referencia que orienta toda la gestión administrativa, de seguimiento y control de la gestión pública, permitiendo a las organizaciones gubernamentales generar resultados alineados con los diferentes planes de desarrollo y las diferentes necesidades que presenta la ciudadanía, garantizando eficiencia, transparencia e integridad en la administración estatal, promoviendo así un proceso de mejoramiento continuo y la optimización de procesos institucionales.

Para el desarrollo de esta propuesta, inicialmente es importante destacar que, a partir de la constitución política de 1991, se dictaron algunos principios de la función administrativa y mecanismos de control que han permitido un desarrollo en los métodos tanto de control interno, control de mejora administrativa y gestión de la calidad, para consolidar de manera integral un modelo de planeación y gestión.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, en coordinación con el Consejo de Gestión y Desempeño Institucional, son las encargadas de impartir directrices para la medición de desempeño institucional – MDI y para la medición del Sistema de Control Interno - MECI, de acuerdo a lo establecido en el Decreto 1083 de 2015 (2015) en su artículo 2.2.22.3.10:

Medición de la Gestión y Desempeño Institucional. La recolección de información necesaria para dicha medición se hará a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión FURAG. La medición de la gestión y desempeño institucional se hará a través del índice, las metodologías o herramientas definidas por la Función Pública, sin perjuicio de otras mediciones que en la materia efectúen las entidades del Gobierno. (p.

1)

En concordancia con lo anterior, el objetivo de la MDI la cual se hace anualmente, evalúa la gestión y el desempeño de las entidades públicas del orden nacional y territorial tanto de Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG y MECI.

Se debe tener en cuenta que para la construcción de este trabajo el marco teórico que sustentara a través de la aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, que está compuesto por siete dimensiones que terminan en un solo objetivo, realizar la articulación entre la gestión y el control que se componen por medio de tres sistemas tales como, sistema de desarrollo administrativo, sistema de control interno y el sistema de gestión de calidad, es en este contexto en el cual se hace necesario comprender los elementos normativos, las políticas públicas nacionales y los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, los cuales sirven como base para la adecuada implementación de este modelo en los entes territoriales. Además, se debe considerar el impacto de la implementación en la gestión institucional y el grado de efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos, es así como el análisis de estas variables será esencial para evaluar el estado actual y las perspectivas de mejora en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la Administración municipal de Alvarado.

El desarrollo del presente trabajo de investigación se realizó mediante la implementación del método cualitativo con enfoque epistemológico crítico social, el cual se sustenta en la revisión documental de procesos de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, lo que permitirá realizar una evaluación teniendo como énfasis e interiorización los objetivos establecidos dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el cual está compuesto de la siguiente manera, en primer lugar, el fortalecimiento del liderazgo y el talento humano, en segundo lugar, agilizar, simplificar y flexibilizar la operación en cuanto a la respuesta efectiva a las necesidades de la ciudadanía, en tercer lugar, el desarrollo de una cultura organizacional sólida con un enfoque de mejora continua, en cuarto lugar, promover la coordinación interinstitucional mejorando la gestión y desempeño de cada una de las entidades, y por último, se encuentra el facilitar y promover la participación activa de la ciudadanía en los procesos de planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.

Los resultados reportados por el Índice de Desempeño Institucional - IDI para el período 2020–2023 evidencian una disminución progresiva en los niveles de desempeño de la Alcaldía

de Alvarado, lo cual revela no solo dificultades en la apropiación técnica del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, sino también una pérdida sistemática de capacidades en dimensiones fundamentales como Talento Humano, Información y Comunicación, Gestión del Conocimiento e Innovación y Control Interno, esta situación se ve agravada por el bajo nivel de conocimiento del modelo entre el personal operativo, la escasa utilización de instrumentos de monitoreo como el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión - FURAG y la débil articulación entre las distintas dependencias, factores que en su conjunto obstaculizan la consolidación de una gestión institucional basada en resultados y mejora continua.

Frente a este panorama, el presente estudio no se limitará a describir el estado actual de implementación del MIPG, sino que también propondrá un conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento institucional, entre las cuales se incluyen el diseño de estrategias de capacitación diferenciadas, el mejoramiento de los sistemas de información, la promoción de mecanismos de articulación entre las diferentes dependencias y el fomento de una cultura organizacional que permita la apropiación efectiva del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG como herramienta de gestión pública, con lo cual se buscara superar las deficiencias detectadas y generar condiciones propicias para una implementación más coherente y sostenible del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en el contexto territorial.

En este sentido, la evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la Alcaldía trasciende el enfoque técnico de cumplimiento normativo, al constituirse en un ejercicio de análisis crítico sobre las dinámicas institucionales locales y su capacidad de adaptación frente a los estándares de gobernanza establecidos a nivel nacional, este proceso permitirá identificar no solo las brechas existentes, sino también los factores de mejora que podrían contribuir al fortalecimiento de una administración pública más eficiente, participativa y orientada a la generación de valor público, en consonancia con los principios del Estado Social de Derecho.

2. Planteamiento del Problema

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la alcaldía de Alvarado Tolima ha enfrentado diversos desafíos y ha limitado su efectividad y eficiencia la cual a pesar de los esfuerzos por integrar esos procesos de planeación y gestión institucional persisten problemas relacionados con transparencia, la participación ciudadana y la gestión de recursos públicos.

En la actualidad el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG es adoptado por los organismos y entidades de nivel central de orden nacional y territorial, que sin lugar a dudas, el Estado colombiano a través de la historia ha enfrentado diferentes desafíos complejos y cambiantes en el entorno dentro del proceso para el fortalecimiento de la gestión en las entidades públicas, alcanzando su primer logro en la evolución del sistema de gestión de calidad que se fortaleció por medio de la realización de medición de desempeño institucional.

Sin embargo, las entidades descentralizadas continúan presentando grandes desafíos para realizar de manera efectiva la implementación de dicho modelo, tratando de llegar a la consolidación de una herramienta con elementos claves que permitan garantizar los derechos y resolver las necesidades de la comunidad por medio de un modelo que fortalezca la capacidad institucional de las organizaciones públicas.

En la actualidad el contexto social ha venido cambiando de forma rápida y constante, por tal motivo se tiene la necesidad de realizar una evaluación de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en este caso concreto la Alcaldía de Alvarado Tolima, el cual permitirá identificar cuáles han sido los desafíos, que permitan identificar de manera profunda las necesidades y objetivos de la entidad tales como la capacidad de articular diferentes funciones y procesos. En el marco del contexto específico de las entidades de orden territorial es importante tener presente diferentes factores tales como condiciones de vida de la comunidad que se atiende la estructura económica y productiva de la región y su riqueza ambiental, la capacidad de gobernanza y la seguridad de su territorio, aspectos fundamentales que se establecen en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG para su implementación y aplicación a través de sus criterios diferenciales que son aplicados teniendo en cuenta la clasificación de cada municipio.

3. Descripción de la Situación Problemática

Para abordar la temática es importante plantearse el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es el estado de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la Alcaldía de Alvarado Tolima?

4. Formulación del Problema

La implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la administración municipal de Alvarado Tolima, inicio a partir del año 2018, este proceso ha permitido una mejor evaluación de las políticas de desarrollo administrativo en la institución, por medio del reporte de información en el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG), que permite medir el desempeño institucional (MDI) y evaluar las variaciones significativas en el estado de gestión del desempeño.

En este sentido es pertinente hablar de los desafíos que presenta actualmente la administración, en el ámbito de aplicación de esta herramienta en aras de fortalecer los procesos de liderazgo y de talento humano, agilizando y simplificando la operatividad en el desarrollo de una mejora continua de su cultura organizacional, promoviendo de forma articulada la coordinación interinstitucional y el fortalecimiento de la participación ciudadana.

Es por esto que, el presente documento, busca evaluar desde diferentes aristas, la eficiencia y eficacia de la implementación que requiere inicialmente de la participación activa de los diferentes actores que hacen parte del proceso para la ejecución de la gestión institucional, de modo que se permitan generar espacios de capacitación y acompañamiento asegurando su implementación de forma asertiva y sostenible.

En concordancia con lo anterior, es importante reconocer la misión del plan de desarrollo como un pilar fundamental para los procesos que se desarrollan dentro de la Institución, en donde se resalta la importancia de ir en coherencia con los programas y políticas del gobierno nacional y entre ellos se habla del proceso de calidad, lo que quiere decir que en la alcaldía del municipio de Alvarado se trabaja en pro de generar una eficiente atención con calidad en cada uno de los procesos que allí se realicen, pues conforme a lo estipulado en la misión del plan de desarrollo del municipio de Alvarado, publicada en la página web de la Alcaldía Municipal de Alvarado – Tolima (2024):

Al municipio de Alvarado como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultura de sus

habitantes y cumplir las demás funciones que hacen en las constituciones y las leyes. (p. 1)

5. Justificación

La implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en las entidades públicas colombianas, como la Alcaldía de Alvarado, tiene como objetivo optimizar los procesos administrativos, mejorar la eficiencia en la gestión de recursos y promover la transparencia en la administración pública. Este modelo busca consolidar una gestión pública más coherente, que facilite la toma de decisiones, garantice el cumplimiento de los planes de desarrollo y favorezca la rendición de cuentas ante la comunidad.

En este contexto, la investigación sobre el estado de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la Alcaldía de Alvarado es relevante, ya que permitirá conocer el grado de avance de dicho modelo en una institución local y evaluar sus efectos en la gestión pública del municipio. La información obtenida servirá como insumo para identificar oportunidades, desafíos y mejoras que han surgido durante la implementación de este en la entidad municipal.

Analizar la gestión pública a partir de los modelos desarrollados en el marco de las reformas administrativas implementadas a nivel global, con especial énfasis en aquellas originadas en el contexto anglosajón y su posterior adopción en América Latina, resulta un ejercicio pertinente, dado que permite identificar las estrategias utilizadas para lograr el mejoramiento en la eficiencia y en la efectividad de la gestión pública, promoviendo la modernización institucional y el fortalecimiento de la gestión administrativa en temas de planeación, en temas de ejecución y evaluación de diferentes políticas gubernamentales, lo cual es fundamental para garantizar un desempeño más transparente, eficiente y orientado a resultados dentro de las entidades estatales.

6. Objetivos

6.1.Objetivo General

Evaluar el estado de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la Alcaldía de Alvarado Tolima, con el fin de identificar los principales logros desafíos y oportunidades de mejora en la gestión pública.

6.2.Objetivos Específicos

- Identificar los procesos y lineamientos que se han tenido en cuenta durante la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la alcaldía de Alvarado –Tolima.
- Diagnosticar el estado de avance de las siete dimensiones de Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la Alcaldía de Alvarado.
- Generar recomendaciones basadas en las mejores prácticas en el autodiagnóstico con el objetivo de fortalecer la gestión pública en el municipio.

7. Marcos Referenciales

En el marco del desarrollo de esta investigación, resulta fundamental abordar el concepto de gestión, el cual, según López (2016), se enmarca dentro del pensamiento administrativo, cuya evolución y desarrollo histórico están intrínsecamente vinculados a la historia de la administración, ya que la gestión por procesos surge como una respuesta a la búsqueda constante de métodos más eficientes y eficaces para alcanzar los objetivos de una organización o entidad, tal como lo señala Escalante Ampuero (2016), lo cual implica que, al analizar la gestión desde una perspectiva histórica, es posible identificar cómo este concepto ha evolucionado en paralelo con las teorías y prácticas administrativas, adaptándose a las necesidades cambiantes de las organizaciones y a los desafíos que estas enfrentan en su entorno, de manera que, al comprender la gestión como un proceso dinámico y contextualizado, se puede establecer una base sólida para su aplicación en diversos ámbitos organizacionales, siempre con el propósito de optimizar los recursos y garantizar el cumplimiento de los fines propuestos.

Lorenzon (2020), en su análisis sobre los sistemas informativos para la gestión por procesos, destaca que el ideal de toda organización radica en contar con herramientas eficaces que permitan, de manera inmediata y consolidada, obtener una visión clara y precisa del estado en que se encuentran sus operaciones, sus alcances y sus logros, lo cual no solo depende de la implementación de software especializado que facilite la visualización de datos, sino también de un trabajo riguroso en la selección de indicadores clave que permitan medir y evaluar de manera efectiva los procesos críticos de la empresa, ya que, sin una adecuada definición y priorización de estos indicadores, la información obtenida podría carecer de relevancia o precisión, lo que dificultaría la toma de decisiones estratégicas y el logro de los objetivos organizacionales, por lo tanto, la combinación de tecnología adecuada y un enfoque metódico en la identificación de métricas pertinentes se convierte en un factor determinante para el éxito de la gestión por procesos.

Todas las entidades públicas están sujetas a identificar cuáles son los procesos que requieren mayor atención, debido a que no todos los procesos son utilizados por los usuarios, por ello, se le debe prestar atención a aquellos que usan con mayor frecuencia los usuarios de la entidad.

Es por esto que se considera que al existir relaciones entre las diferentes organizaciones y la sociedad, las teorías organizacionales podrían llegar a ser directamente vinculadas

considerando estas asociaciones, lo que según De la Rosa (2019), representa “la respuesta teórica a los problemas enfrentados por la gran empresa moderna, es decir, problemas de productividad, estructura, estrategia, mercado, competencia, desarrollo tecnológico” (p. 25).

De igual manera, las teorías organizacionales simbolizan una construcción conceptual formada por diversos marcos teóricos de diversas disciplinas donde el conocimiento que emerge se construye más por acumulación que por evolución, haciendo de las teorías una disciplina compleja, por lo tanto y bajo este marco, se procura de manera específica hacer énfasis en la teoría institucional y en las capacidades dinámicas, resaltando la vinculación con las formas o modelos de gestión pública, toda vez que de acuerdo a los planteamientos precedentes, una organización indistintamente de su naturaleza, debe ser reconocida, legitimada y aceptada por la sociedad, y al mismo tiempo tener las capacidades de adecuación para dar respuesta a los requerimientos de los diversos grupos de interés.

Otro de los conceptos que se deben tener en cuenta y desglosar es la gestión de calidad y sus principios de calidad esto para tener un punto de partida que permita evaluar cómo la administración de la alcaldía municipal los está aplicando en su gestión, dado que los principios fundamentales de la gestión de calidad deben tenerse en cuenta para conducir y operar una organización en forma exitosa, se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática, holística y transparente.

La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

La eficacia, desde el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, es uno de los términos más utilizados y que le permite al sistema medir el cumplimiento de objetivos en el proceso de generación de valor público, es decir, desde los insumos y procesos, determinar los resultados y el impacto en las condiciones de vida de la población objetivo. Igualmente, desde los enfoques de la Nueva Gestión Pública (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021); Moore (1995) concibe la gestión pública como una acción estratégica, orientada a resultados, es decir, para conseguir objetivos de manera eficaz.

Mediante la evaluación, se miden y recopilan los datos para el análisis del desempeño y proponer las acciones de mejora que contribuyan a elevar el grado de eficacia de la gestión municipal. La eficacia en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, opera en todas

sus dimensiones, talento humano, direccionamiento estratégico y planeación, evaluación de resultados, gestión con valores, información y comunicación, en la gestión del conocimiento y la innovación y, sobre todo, en el control interno.

Para Sánchez González (2001), la gestión, se puede ver desde una perspectiva más agresiva, orientada a la acción y supone “tomar responsabilidad por la acción del sistema público en toda su complejidad, abarcando todo el proceso de políticas públicas, desde la declaración hasta la ejecución de estas” (p. 51). El concepto de gestión pública aparece en las últimas décadas del siglo XX y actualmente se puede entender como “el conjunto de mecanismos, políticas y acciones para una adecuada coordinación y colaboración de los diferentes actores políticos dentro de la esfera gubernamental” (Sánchez González, 2001, pág. 13)

7.1.Marco Teórico

La gestión pública en Colombia se fundamenta en un conjunto de principios y normativas que regulan la administración del Estado con el objetivo de garantizar la eficiencia, transparencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos, pues según el Decreto 1083 de 2015, el modelo de gestión pública colombiano está orientado a la modernización institucional mediante la integración de diferentes sistemas administrativos y de control interno que permitan mejorar la planeación y ejecución de las políticas públicas, es así como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG se presenta como una estrategia clave para fortalecer la administración pública, promoviendo la articulación entre diferentes entidades gubernamentales y estableciendo mecanismos que faciliten el monitoreo y evaluación del desempeño institucional (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2019).

En este contexto, la gestión pública colombiana también se apoya en principios constitucionales establecidos en la Constitución Política de 1991, particularmente en su Artículo 209, donde se establece que la función administrativa debe desarrollarse bajo criterios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, asegurando así el cumplimiento de los fines esenciales del Estado, y la aplicación de estos principios dentro de la gestión pública busca mejorar la calidad en la prestación de servicios, fomentar la participación

ciudadana en los procesos de decisión y garantizar el acceso a la información pública como un derecho fundamental de la sociedad (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG surge como una respuesta a la necesidad de modernizar la administración pública colombiana, consolidando un sistema de gestión que integre la planeación estratégica con la evaluación de resultados, pues de acuerdo con el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el modelo se estructura a partir de la articulación de 21 políticas de gestión y desempeño institucional, estableciendo un marco de referencia que permite a las entidades públicas organizar sus procesos administrativos de manera más eficiente y orientada al logro de resultados (DAFP, 2019).

El principal objetivo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG es mejorar la capacidad de las entidades públicas para planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión institucional, garantizando que los recursos del Estado sean utilizados de manera óptima en la solución de problemas ciudadanos y la generación de valor público, es así como este modelo promueve la implementación de herramientas de medición del desempeño, tales como el Formulario Único de Reporte y Avance de la Gestión (FURAG), el cual permite evaluar el nivel de madurez de cada entidad en la aplicación del modelo y determinar áreas de mejora en la gestión institucional (DAFP, 2019).

Desde una perspectiva de modernización, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG representa un avance en la consolidación de un Estado más eficiente y transparente, en la medida en que permite estandarizar los procesos administrativos y reducir la fragmentación en la gestión de las entidades públicas, además, al estar alineado con estrategias de gobierno digital, acceso a la información pública y control interno, el modelo contribuye significativamente a la mejora continua del desempeño institucional y la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG se sustenta en un conjunto de pilares y principios fundamentales que orientan su implementación en todas las entidades del Estado, y es que según el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG (2019), estos pilares incluyen:

- Dirección y Planeación Estratégica: Garantiza que las entidades públicas cuenten con una visión clara y objetivos alineados con las necesidades de la ciudadanía.
- Talento Humano: Establece que los servidores públicos deben contar con formación y herramientas adecuadas para desempeñar su labor con integridad y eficiencia.
- Gestión con Valores para Resultados: Asegura que la administración pública esté orientada al cumplimiento de metas institucionales mediante una cultura organizacional basada en principios éticos.
- Evaluación de Resultados: Permite la medición continua del desempeño institucional para mejorar la toma de decisiones y la asignación de recursos.
- Información y Comunicación: Fortalece la transparencia y el acceso a la información pública como mecanismo de control ciudadano.
- Gestión del Conocimiento y la Innovación: Promueve el uso de herramientas tecnológicas y metodologías innovadoras para optimizar la gestión pública.
- Control Interno: Facilita la supervisión de los procesos administrativos para prevenir riesgos y garantizar la correcta ejecución de políticas públicas (DAFP, 2019).

Además, el modelo se basa en principios como la eficiencia, transparencia, integridad, responsabilidad y servicio al ciudadano, los cuales son fundamentales para consolidar una gestión pública efectiva y alineada con los estándares internacionales de administración gubernamental, y estos principios no solo buscan optimizar los procesos internos de las entidades, sino que también promueven la participación activa de la ciudadanía en la supervisión de la gestión pública, fortaleciendo así la confianza en las instituciones públicas.

La rendición de cuentas es otro aspecto crucial que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG promueve, ya que contribuye a fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones públicas. A través de la implementación de sistemas de información y transparencia, se busca que los ciudadanos puedan acceder fácilmente a la gestión pública, evaluando y participando activamente en el control social.

Es importante tener en cuenta que el desarrollo de la función administrativa se fundamenta en los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, delegación y descentralización de funciones, en búsqueda de los intereses generales.

Es así, que las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la Ley (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

Según el Artículo 269 de la Constitución Política de Colombia (1991), en las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la Ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.

A su vez para Pires y Machado (2005), la Gestión de Procesos es “...un modelo utilizado como herramienta organizativa imprescindible hacia la mejora continua, es decir significa introducir un proceso dinámico, para ello, los modelos compatibles que plantea como escenario el enfoque ISO 9001: 2000 y el del Modelo de Excelencia” (p. 10). Esto quiere decir que para cualquier enfoque que se decida, el punto clave es trabajar con una adecuada Gestión por Procesos, lo que implica una nueva percepción de la gestión por procesos caracterizada por la orientación de las actividades en relación a la satisfacción de los involucrados en la gestión. La orientación y asignación de responsabilidades, el acercamiento a las personas y la asignación de tareas de forma departamental se traducen en una visión más plana y sencilla para resolver los requerimientos de esa población.

Para poder generar un servicio que sea de calidad tanto para la entidad como para el usuario, es necesario obtener los resultados planificados con base a los indicadores de desempeño y resultados de los procesos definidos, es por esto que la gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el usuario y las partes interesadas. (Sánchez González, 2001)

Así mismo Los objetivos que debe alcanzar el gobierno nacional para dar cuenta de las necesidades y demandas sociales son observables y medibles como resultado del accionar de las distintas entidades estatales, por lo que estos sistemas deberían estar articulados, tal como se establece en el Decreto 1499 de 2017.

7.2.Marco Conceptual

Se inicia desde El concepto de planeación estratégica el cual es clave en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, ya que permite a las entidades territoriales como la Alcaldía de Alvarado – Tolima establecer objetivos a largo plazo y planes de acción coherentes con las necesidades del territorio. A su vez, la gestión por resultados, otro componente fundamental del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, enfoca la atención en la medición y evaluación del desempeño institucional a través de indicadores claros y metas concretas, lo que asegura que los recursos se utilicen de manera eficaz y eficiente.

Los modelos de gestión de calidad se han convertido en aspecto transversales para orientar la ejecución de las actividades y procedimientos en las organizaciones según Pires y Machado (2005), la imposición de estos modelos ha dado lugar a un “imaginario colectivo” que los concibe como medios para el logro de entidades públicas modernas, lo que se traduce en organizaciones con cultura de transparencia, aplicación y uso de tecnologías de la información, adecuadas estructuras de personal y plantas, gestión de riesgos y procesos, cultura de autocontrol, direccionamiento estratégico, servicios de calidad e implementación de indicadores de gestión. entre otros.

En el marco del desarrollo de la Nueva Gestión Pública como alternativa a la administración pública tradicional, Chica y Salazar (2016) consideran que, lo que se evidencian son diversos enfoques, los cuales se interrelacionan generando diversas líneas discursivas, en ese sentido, para Rodríguez (2020) la diversidad de enfoques ha dado lugar a la introducción de modelos y herramientas de gestión para la consecución de entidades modernas caracterizadas por pretender regirse bajo criterios de eficacia y eficiencia, distantes del modelo burocrático.

En consecuencia, si bien estos han pretendido resumir los principios de eficiencia y eficacia en el sector público, mediante la aplicación de estrategias de modernización que prevén

constituir el camino de una administración pública con enfoque en la Nueva Gestión Pública, los desarrollos investigativos en el campo de la administración pública se concentran en hacer balanzas en torno a la aplicación de principios y prescripciones desde sus diversos enfoques. En ese orden de ideas, la Nueva Gestión Pública ha tenido gran importancia como elemento central de investigaciones, que en su mayoría han propendido por reconocer la forma en que esta se ha implementado, y sobre todo su incidencia e impacto en las entidades públicas.

Es así que PliscoffVaras (2017), a través de una investigación con enfoque cualitativo, y haciendo uso de la metodología de análisis de caso, aborda la forma en que la instalación de mecanismos de control y gestión, con la implementación de sistemas de planificación, y desde la incursión de la medición de la gestión en las entidades públicas chilenas como ejemplos de la forma en que esto se hace. En esta investigación se analiza el impacto de la implementación de la Nueva Gestión Pública y la interrelación entre la aplicación de estos nuevos modelos y herramientas administrativas, con la ocurrencia de fenómenos asociados a la corrupción, que encuentran una explicación en la tercerización de la utilidad. (p. 145), la discrecionalidad concedida al gerente público (p. 146) y el énfasis centrado en la gestión por resultados, en el cual se les resta importancia a los medios para el logro de los mismos.

7.3.Marco Temporal

El presente estudio se desarrolla tomando como referencia el periodo comprendido entre los años 2020 y 2023, buscando así analizar de manera detallada y sistemática la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la Alcaldía del municipio de Alvarado, Tolima, considerando que dicho modelo, diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, constituye una herramienta fundamental para la modernización de la administración pública, al promover la articulación de los procesos administrativos con estándares de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.

La selección del intervalo temporal 2020 al 2023 permite llevar a cabo un análisis comparativo de los resultados obtenidos por la administración municipal en cada una de las dimensiones que conforman el modelo, lo que facilita la identificación de avances en la aplicación de estrategias de gestión, la determinación de posibles debilidades estructurales y la evaluación del impacto de las políticas implementadas en el marco del periodo de gobierno

correspondiente, permitiendo así establecer tendencias que reflejen la consolidación de la gestión institucional y los retos persistentes en el fortalecimiento de la capacidad administrativa de la entidad territorial.

Asimismo, el análisis de los resultados obtenidos en los informes del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión FURAG durante el periodo de estudio contribuirá a una comprensión más precisa del estado actual de la planeación y gestión pública en el municipio, permitiendo no solo la identificación de patrones de desempeño en relación con las directrices del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, sino que también permitirá la formulación de recomendaciones orientadas a mejorar los procesos de gestión institucional en futuras administraciones, fortaleciendo la capacidad de planificación, la eficiencia en la prestación de los servicios públicos y la efectividad en la implementación de estrategias de mejora continua, lo que finalmente contribuirá a una mayor eficacia en la gestión pública local y a la consolidación de un modelo de administración basado en el cumplimiento de estándares de calidad y transparencia.

7.4.Marco Legal

Este marco de referencia se fundamenta en la identificación y análisis de las actividades institucionales mediante un enfoque basado en procesos, el cual permite estructurar la gestión pública a partir del reconocimiento y la comprensión de los requerimientos actuales y futuros de las entidades estatales, facilitando así la optimización de sus procedimientos administrativos con el objetivo principal de lograr una mejora en la prestación de los servicios, garantizando un mejor nivel de eficiencia, eficacia y de la calidad en la atención a la ciudadanía.

Para garantizar el cumplimiento eficiente de las funciones en las organizaciones de carácter públicas y facilitar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en todos sus niveles, resulta indispensable la implementación de los diferentes instrumentos de gestión que permitan optimizar los procesos administrativos y operativos, promoviendo así una administración eficiente y orientada a resultados, en este sentido, a continuación, se presenta la normatividad

vigente que rige la gestión institucional en el sector público, la cual establece los lineamientos esenciales para su adecuada aplicación y seguimiento.

Y es que en una institución pública es muy importante que se desarrollen las buenas prácticas en el proceso de control interno, específicamente en las entidades públicas, ya que en estas no se tiene en cuenta este elemento, el Departamento Administrativo de la Función Pública de la Nación (2017) ha creado y actualiza constantemente el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG. La última versión se fundamenta precisamente en el concepto de valor público:

Entendido como los cambios sociales observables y susceptibles de medición que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar” (p. 12)

Los objetivos que el gobierno nacional debe alcanzar en el marco de la gestión pública están orientados a responder de manera efectiva a las demandas sociales y a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, siendo estos medibles y verificables a través de la acción coordinada de las entidades estatales, las cuales, mediante la ejecución de actividades específicas y la producción de bienes y servicios, generan resultados concretos en cada una de sus dependencias, garantizando así la articulación de los sistemas administrativos y la eficiencia en la formulación e implementación de políticas públicas, tal como lo establece el Decreto 1499 (2017), en el cual se estipula que el Sistema de Gestión: “Integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, es el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información. cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos. en el marco de la legalidad y la integridad” (p. 1).

De igual manera se reflejado en la Ley 1753 del 2015, en la cual se estipula Intégrense en un solo Sistema de Gestión, los Sistemas de Gestión de la Calidad de qué trata la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998, “de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del Estado. El Gobierno Nacional reglamentará la materia y establecerá

el modelo que desarrolle la integración y articulación de los anteriores sistemas, en el cual se deberá determinar de manera clara el campo de aplicación de cada uno de ellos con criterios diferenciales en el territorio nacional” (p. 1).

Constitución Política de 1991. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la Ley.

El marco legal implementando en las entidades públicas permite que exista un control y seguimiento en cada uno de los procesos que deban desarrollar en pro del cumplimiento de los objetivos misionales con los que se ejecutan las actividades por la entidad, el marco normativo es la carta de navegación que permitirá darle un orden a cada uno del proceso por lo tanto es una obligación y deber de toda entidad generar la formación continua de sus colaboradores.

8. Aspectos Metodológicos

8.1. Tipo de Investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque de tipo mixto, el cual, conforme a los postulados de Rojas Gutiérrez (2022), permite integrar los métodos cualitativo y cuantitativo en un mismo proceso investigativo, posibilitando no solo explorar, comprender e interpretar fenómenos sociales en su contexto natural, haciendo énfasis en los significados que las personas atribuyen a sus experiencias y acciones, sino también medir, describir y analizar patrones de comportamiento a través de datos numéricos, pues en este caso, se busca comprender el estado de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en un contexto institucional específico como lo es la Alcaldía del municipio de Alvarado, Tolima, combinando la percepción de los actores involucrados con el análisis documental y la información cuantificable disponible en informes oficiales.

8.2. Clase de Investigación

Corresponde a una investigación descriptiva analítica ya que, desde un punto de vista descriptivo, este busca identificar y caracterizar el grado de avance y los factores que intervienen

en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, y ya desde el punto de vista analítico, se pretende comprender las causas, implicaciones y relaciones existentes entre los elementos que dificultan o favorecen dicho proceso. (Tamayo, 2003)

8.3.Método de Investigación

Se emplea el método inductivo, pues parte de la recopilación y análisis de información específica proveniente del contexto institucional de la alcaldía y se recolecta mediante entrevistas, documentos, planes de gestión y reportes de avance, para luego construir una comprensión general del fenómeno investigado, lo cual permite generar conclusiones a partir de casos particulares observados y permite la formulación de recomendaciones contextualizadas. (Rojas Gutiérrez, 2022)

8.4.Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

Revisión documental: Se analizarán informes institucionales como el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión - FURAG, el plan de desarrollo, los informes de rendición de cuentas y demás documentos oficiales que permitan evidenciar el grado de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y sus resultados en la gestión pública local.

Encuestas estructuradas: Se aplicarán dos encuestas con preguntas cerradas, diferenciadas por el perfil de los participantes. La primera estará dirigida a miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado involucrados en la planeación y gestión institucional de la Alcaldía de Alvarado, Tolima, como los miembros del Comité de Gestión del Desempeño, incluyendo funcionarios responsables de planeación, control interno, talento humano y demás áreas estratégicas; este instrumento permitirá obtener información técnica, clara y detallada sobre su participación, percepciones, avances y dificultades en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

La segunda encuesta se aplicará al personal en general de la alcaldía, incluidos funcionarios de planta, contratistas y personal operativo, cuyo rol no necesariamente está vinculado directamente al modelo, con el propósito de captar percepciones generales, nivel de conocimiento institucional y expectativas de mejora, facilitando así una comprensión más amplia y representativa del proceso de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en todos los niveles administrativos.

9. Capítulo I. Análisis de Resultados

9.1. Análisis de Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la encuesta aplicada a los miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado, la cual buscó evaluar el nivel de conocimiento, implementación y percepción sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG desde una perspectiva técnica y estratégica.

9.1.1. Cargo actual en la Alcaldía de Alvarado

Tabla 1 Cargo actual de los encuestados en la Alcaldía de Alvarado

Opciones	Encuestados
ALCALDE MUNICIPAL	1
SECRETARIO DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO	1
SECRETARIO DE GOBIERNO	1
SECRETARIO DE HACIENDA	1
SECRETARIO DE PLANEACION	1
Total general	5

Fuente: Elaboración propia a partir de los Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

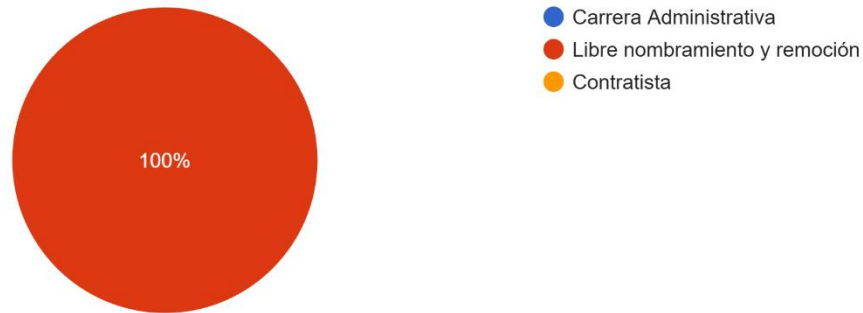
Los resultados obtenidos con referencia al cargo de los participantes encuestados, dejan en evidencia una distribución equilibrada entre los principales responsables de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la entidad territorial, donde cada uno de los cinco cargos encuestados, es decir Alcalde Municipal, Secretario de Desarrollo Social y Comunitario, Secretario de Gobierno, Secretario de Hacienda y Secretario de Planeación, representa exactamente el 20% de la muestra total, lo que garantiza una perspectiva integral de los distintos niveles de decisión involucrados en el proceso y deja claro cuales son los Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

9.1.2. Tipo de vinculación

Figura 1 Tipo de vinculación

Tipo de vinculación

5 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

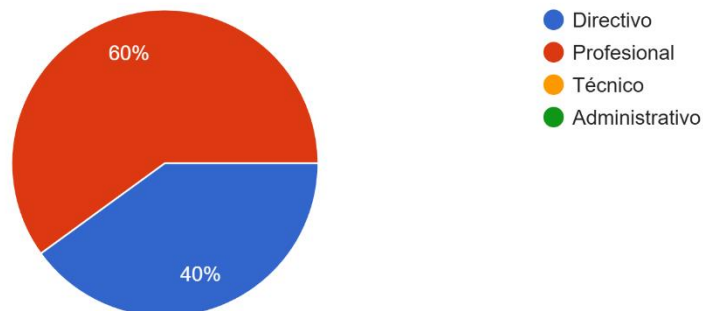
En cuanto al tipo de vinculación, los datos revelan una uniformidad absoluta, ya que los cinco Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado se encuentran nombrados en cargos directivos de libre nombramiento y remoción.

9.1.3. Nivel jerárquico

Figura 2 Nivel jerárquico

Nivel jerárquico

5 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

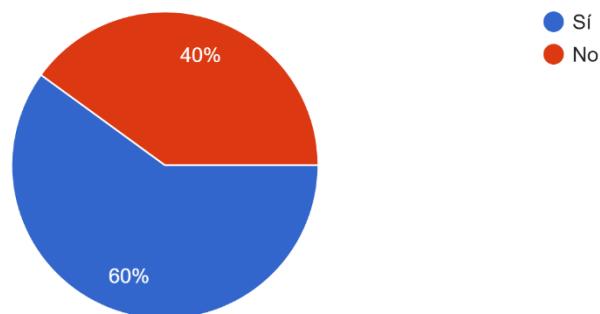
Respecto al nivel jerárquico de los Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado, los resultados muestran una distribución en la cual el 40% de ellos respondieron que ocupan cargos directivos, mientras que el 60% restante consideran que se desempeñan en posiciones con un nivel jerárquico profesional.

9.1.4. Participación directa en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

Figura 3 Participación directa en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

¿Ha participado directamente en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Alcaldía de Alvarado?

5 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

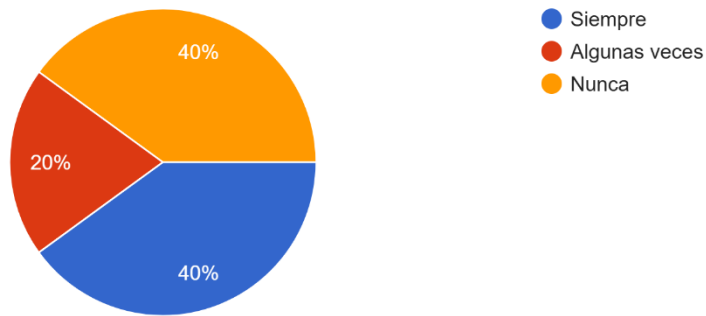
Al indagar sobre la participación directa de los Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, los datos obtenidos indican que el 60% de los encuestados afirma haber estado involucrado activamente en el proceso de implementación, mientras que el 40% restante manifiesta no haber tenido esta participación, situación que resulta significativa si se considera que todos los miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado deberían estar plenamente comprometidos con la adopción del modelo.

9.1.5. Frecuencia de participación en espacios de seguimiento

Figura 4 Frecuencia de participación en espacios de seguimiento

¿Con qué frecuencia participa en espacios de seguimiento al Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Alcaldía de Alvarado?

5 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

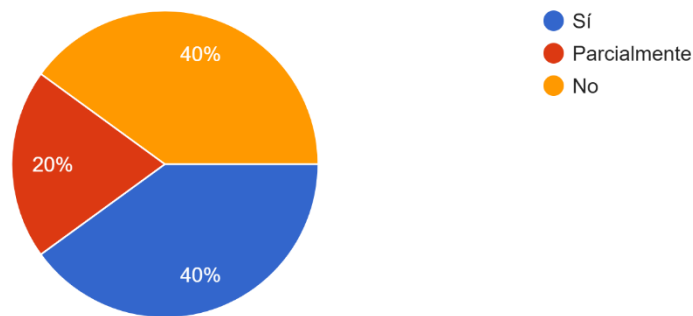
Al analizar los resultados de esta pregunta relacionada con la asistencia de los Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado a espacios de seguimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, se logra evidenciar que el 40% de los encuestados participa siempre en estos espacios, el 20% lo hace algunas veces y otro 40% nunca ha asistido, resultados que no concuerda con lo establecido en la Guía del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, la cual recomienda la participación periódica y sistemática de todos los miembros del Comité de Gestión del Desempeño en las instancias de monitoreo y evaluación.

9.1.6. Conocimiento de los lineamientos normativos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

Figura 5 Conocimiento de los lineamientos normativos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

¿Conoce los lineamientos normativos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Alcaldía de Alvarado?

5 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

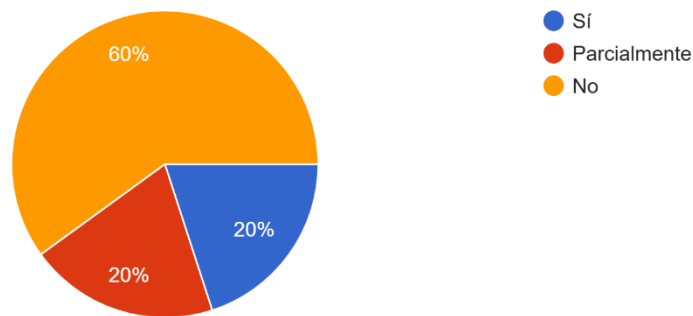
Respecto al dominio de los lineamientos normativos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, los miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado responden así: el 40% de los encuestados afirma conocerlos, el 20% los conoce parcialmente y el 40% restante manifiesta desconocerlos por completo, resultados que resultan preocupantes si se tiene en cuenta que este grupo directivo conforman el comité de gestión y desempeño de la alcaldía de Alvarado, y son ellos quienes deben dar las directivas para que el modelo sea implementado con éxito en la Alcaldía.

9.1.7. Percepción sobre la implementación adecuada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

Figura 6 Percepción sobre la implementación adecuada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

¿Considera que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Alcaldía de Alvarado se ha implementado adecuadamente en su área?

5 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

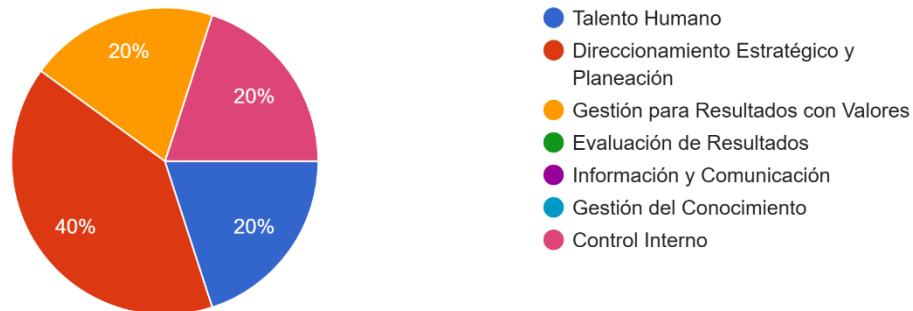
Al analizar las percepciones de los Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado, respecto a la implementación adecuada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, se observa que el 60% de los encuestados considera que no se ha implementado correctamente, el 20% opina que ha sido parcial y solo el 20% restante afirma que sí se ha logrado una implementación adecuada, resultados que dejan ver que existen de deficiencias significativas en el proceso de adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

9.1.8. Dimensión mejor implementada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

Figura 7 Dimensión mejor implementada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

¿Qué dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG está mejor implementada en la Alcaldía de Alvarado?

5 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

En atención a las respuestas dadas por los Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado en esta encuesta, la dimensión mejor implementada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la alcaldía de Alvarado es el Direccionamiento Estratégico y Planeación con un porcentaje del 40%, seguida de Gestión para Resultados con Valores, Control Interno y Talento Humano con un 20% cada una, distribución que refleja un avance desigual en las distintas áreas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la alcaldía de Alvarado.

Tabla 2 Resultados sobre dimensión mejor implementada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

Opciones	Número de Encuestados
Direccionamiento Estratégico y Planeación	2
Gestión para Resultados con Valores	1
Control Interno	1
Talento Humano	1
Total general	5

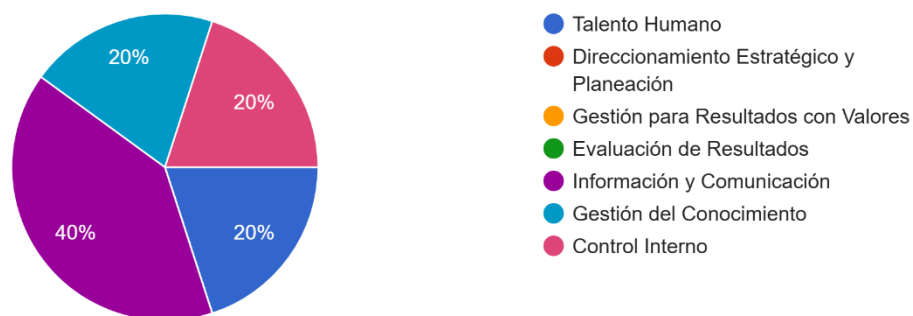
Fuente: Elaboración propia a partir de los Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

9.1.9. Dimensión que requiere mayor fortalecimiento

Figura 8 Dimensión que requiere mayor fortalecimiento

¿Qué dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG requiere mayor fortalecimiento en la Alcaldía de Alvarado?

5 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

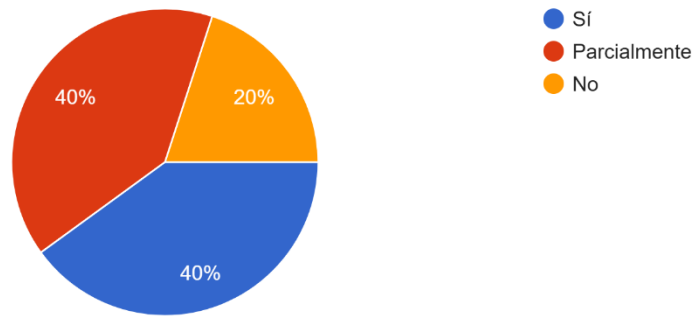
Teniendo en cuenta la respuesta dada por los Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado , ellos identifican que las dimensiones que necesitan mayor fortalecimiento es la dimensión de la Información y Comunicación la cual aparece como la más crítica con un 40%, seguida de Control Interno, Gestión del Conocimiento y Talento Humano con el 20% cada una, estas deficiencias en dimensiones transversales resultan particularmente preocupantes, ya que aspectos como la comunicación efectiva, la gestión del conocimiento o el desarrollo del talento humano constituyen pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad de los modelos integrados de gestión en el largo plazo.

9.1.10. Articulación entre dependencias

Figura 9 Articulación entre dependencias

¿Existe articulación entre dependencias de la Alcaldía de Alvarado para implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG?

5 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

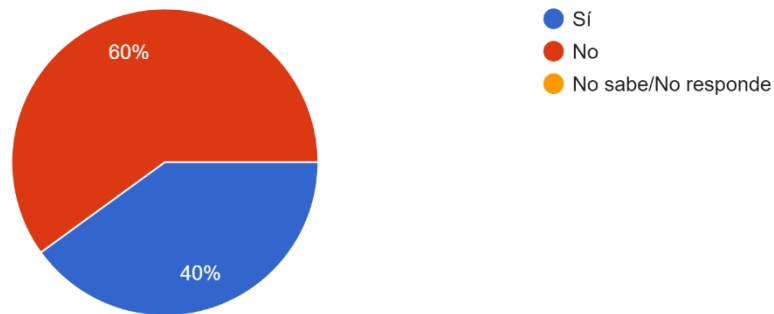
Respecto al nivel de articulación entre las diferentes dependencias en la alcaldía de Alvarado para implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, los Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado dieron a conocer que el 40% considera que existe articulación, otro 40% opina que es parcial y el 20% restante afirma que no existe articulación entre dependencias de la alcaldía de Alvarado, situación que refleja problemas estructurales en los mecanismos de coordinación interinstitucional.

9.1.11. Uso del Formulario Único de Reporte de Avance de Gestión - FURAG para toma de decisiones

Figura 10 Uso del Formulario Único de Reporte de Avance de Gestión - FURAG para toma de decisiones

¿En la Alcaldía Alvarado utilizan el resultado del índice de desempeño del Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión -FURAG para la toma de decisiones?

5 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

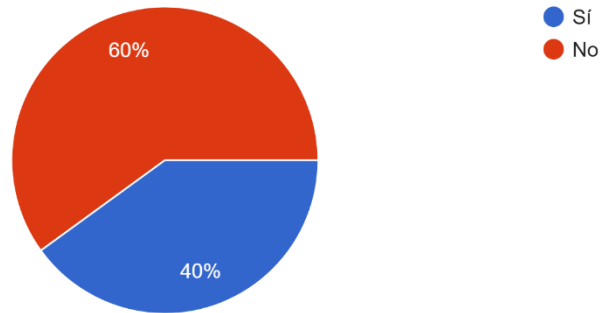
Los resultados sobre la utilización del Formulario Único de Reporte de Avance de Gestión - FURAG como insumo para la toma de decisiones muestran que el 60% de los miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado manifiesta que no se emplean sus resultados, mientras que el 40% afirma que si se utilizan, contradicción que resulta significativa si se considera que este instrumento constituye el principal mecanismo para medir el desempeño institucional y orientar la gestión basada en resultados.

9.1.12. Conocimiento de los últimos resultados de Medición de Desempeño

Figura 11 Conocimiento de los últimos resultados de Medición de Desempeño

¿Conoce los últimos resultados de medición de desempeño de la Alcaldía Municipal de Alvarado?

5 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

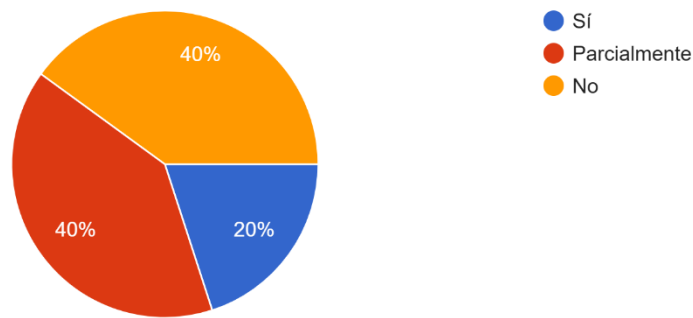
En relación con el conocimiento que tienen los miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado sobre los últimos resultados de medición de desempeño, se observa que el 60% de los encuestados declara desconocerlos, mientras que el 40% afirma estar informado, porcentajes que resultan alarmantes si se tiene en cuenta que, conforme a los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el monitoreo constante de estos indicadores es fundamental para identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones informadas.

9.1.13. Formación del personal en Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

Figura 12 Formación del personal en Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

¿El personal de la Alcaldía de Alvarado cuenta con formación respectiva sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG?

5 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

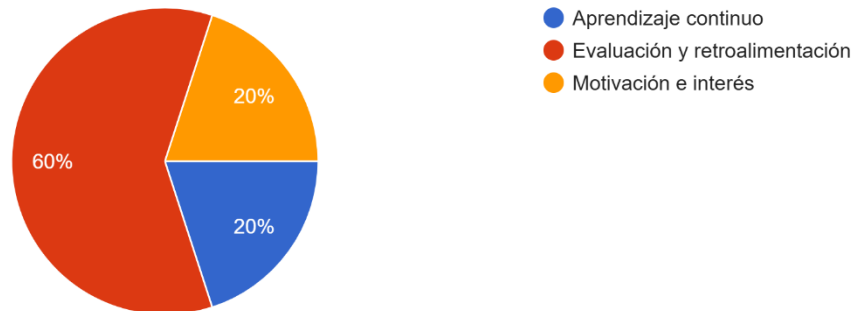
Respecto a la formación respectiva sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG del personal, los datos muestran que el 40% de los miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado consideran que no existe formación adecuada, otro 40% opina que es parcial y solo el 20% afirma que sí se cuenta con procesos formativos suficientes, distribución que evidencia serias deficiencias en los procesos formativos en la alcaldía de Alvarado.

9.1.14. Priorización para fortalecer el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

Figura 13 Priorización para fortalecer el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

¿De las siguientes opciones cual priorizaría para fortalecer la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Alcaldía de Alvarado?

5 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado.

Finalmente, al preguntar a los miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado sobre las acciones prioritarias para fortalecer la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, la Evaluación y retroalimentación aparece como la opción más seleccionada con un 60%, seguida de Aprendizaje continuo y Motivación e interés con un 20% cada una, está marcada inclinación hacia mecanismos de evaluación y retroalimentación sugiere que, según la percepción de los miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado, el fortalecimiento de estos componentes sería fundamental para superar las deficiencias identificadas en la implementación actual del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, ya que permitiría generar aprendizajes institucionales y ajustar oportunamente las estrategias de gestión.

9.2. Análisis de Resultados de Encuesta Aplicada a Personal en General que Labora en la alcaldía de Alvarado

En este ítem se exponen los resultados de la encuesta aplicada al personal en general que labora en la Alcaldía de Alvarado, buscando así medir el grado de apropiación operativa del

Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, con énfasis en la identificación de brechas formativas, percepción de contribución a los objetivos institucionales y conocimiento práctico del modelo, cuyos datos revelan el estado actual de implementación desde la base funcional de la organización y servirán como insumo para diseñar estrategias de mejora al Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG adaptadas a las necesidades detectadas en los diferentes niveles jerárquicos y tipos de vinculación laboral.

9.2.1. Cargo actual en la Alcaldía de Alvarado

La muestra incluye una diversidad de cargos operativos y técnicos, destacándose almacenista, auxiliar administrativa, auxiliar de contratación, conductor del alcalde, control interno, gestión documental, secretaria de despacho, servicios públicos y talento humano, cada uno representando el 11.1% de la muestra total, reflejando adecuadamente los diferentes niveles operativos de la entidad, permitiendo obtener una visión integral de la percepción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en las dependencias técnicas y administrativas de la alcaldía de Alvarado, las cuales son fundamentales para la implementación efectiva del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en el día a día institucional.

Tabla 3 Cargo actual en la Alcaldía de Alvarado

Cargo actual en la Alcaldía de Alvarado	# Encuestados
Almacenista	1
Auxiliar Administrativa	1
Auxiliar Contratación	1
Conductor del Alcalde	1
Control Interno	1
Gestión Documental	1
Secretaria de Despacho	1
Servicios Públicos	1
Talento Humano	1
Total general	9

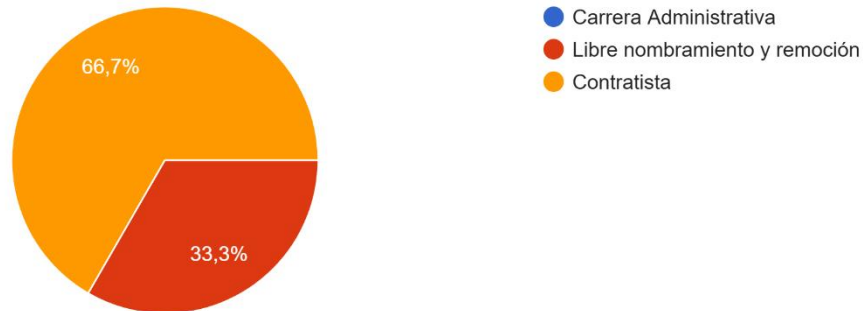
Fuente: Elaboración propia a partir de los Resultados Encuesta a Personal en General que Labora en la alcaldía de Alvarado.

9.2.2. Tipo de vinculación

Figura 14 Tipo de vinculación

Tipo de vinculación

9 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Personal en General que Labora en la alcaldía de Alvarado.

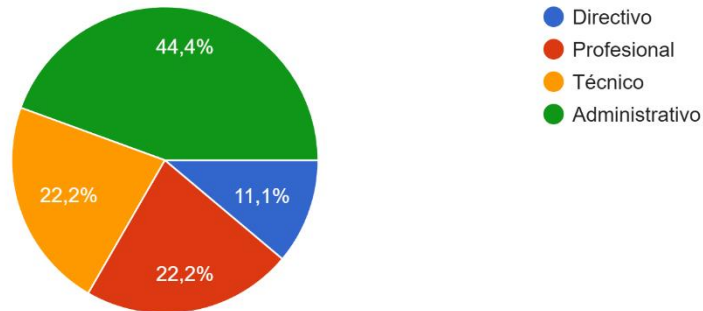
Los resultados muestran que del personal en general que labora en la alcaldía de Alvarado y que fueron encuestados, existe una predominancia de contratistas con un 66.7% sobre funcionarios de libre nombramiento y remoción con un 33.3%, situación que podría incidir en la continuidad de los procesos de implementación, dado que el personal contratista generalmente tiene menor estabilidad laboral y, por ende, menor oportunidad de apropiarse plenamente de los modelos de gestión institucional.

9.2.3. Nivel jerárquico

Figura 15 Nivel jerárquico

Nivel jerárquico

9 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Personal en General que Labora en la alcaldía de Alvarado.

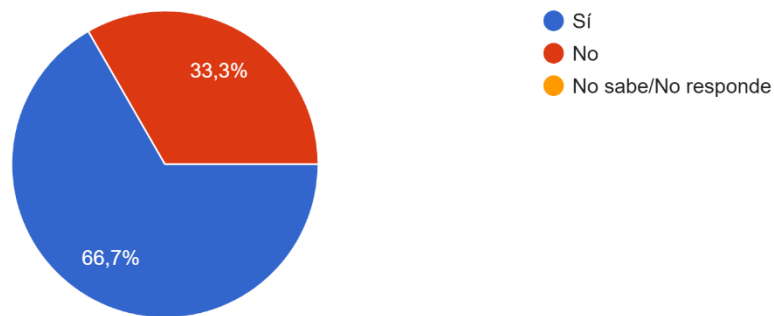
La distribución por niveles jerárquicos del personal en general que labora en la alcaldía de Alvarado y que fueron encuestados, deja en evidencia que el 44.4% corresponde a técnicos, el 22.2% a profesionales, el 22.2% a administrativos y un 11.1% considera que hace parte del nivel directivo, proporción que refleja adecuadamente la estructura piramidal típica de las entidades públicas, en donde la base operativa es más numerosa que los niveles estratégicos, siendo estos últimos los responsables principales de liderar la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.

9.2.4. Información sobre la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

Figura 16 Información sobre la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

¿Esta usted informado sobre el proceso de implementado el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Alcaldía de Alvarado?

9 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Personal en General que Labora en la alcaldía de Alvarado.

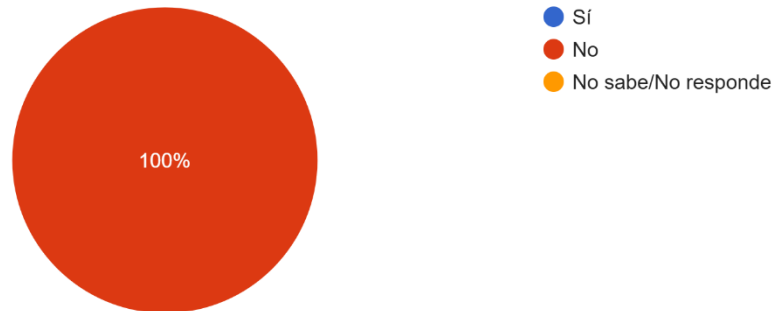
Tal como se puede evidenciar en la gráfica anterior, el 66.7% del personal en general que labora en la alcaldía de Alvarado y que fueron encuestados afirma estar informado sobre el proceso de implementación, mientras que el 33.3% manifiesta no estarlo, porcentaje que resulta preocupante si se considera que todos los funcionarios deberían conocer los aspectos básicos del modelo, independientemente de su nivel jerárquico o área de desempeño.

9.2.5. Seguimiento a la gestión

Figura 17 Seguimiento a la gestión

¿La entidad realiza seguimiento a su gestión?

9 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Personal en General que Labora en la alcaldía de Alvarado.

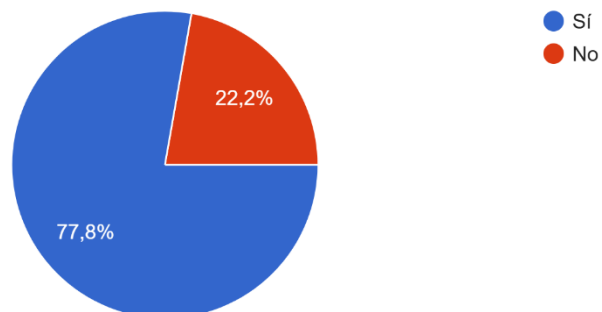
En este caso se logra evidenciar que el 100% del personal en general que labora en la alcaldía de Alvarado y que fueron encuestados considera que la entidad no realiza seguimiento a su gestión, dato alarmante que reflejaría serias deficiencias en los sistemas de monitoreo y evaluación institucional.

9.2.6. Capacitación sobre Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

Figura 18 Capacitación sobre Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

¿Ha recibido capacitación sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG?

9 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Personal en General que Labora en la alcaldía de Alvarado.

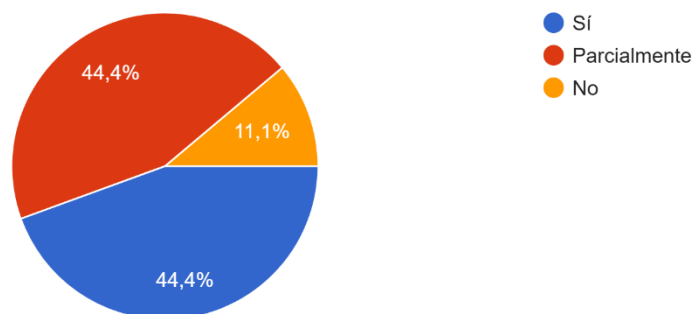
Se evidencia que el 77.8% de los funcionarios encuestados afirma haber recibido capacitación sobre el modelo, mientras que el 22.2% manifiesta no haberla recibido, proporción que si bien es mayoritaria en el aspecto positivo, sigue siendo insuficiente si se considera que según los estándares la cobertura de capacitación debería ser del 100% para garantizar la adecuada implementación del modelo.

9.2.7. Contribución al Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

Figura 19 Contribución al Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

¿Su trabajo contribuye a los objetivos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG?

9 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Personal en General que Labora en la alcaldía de Alvarado.

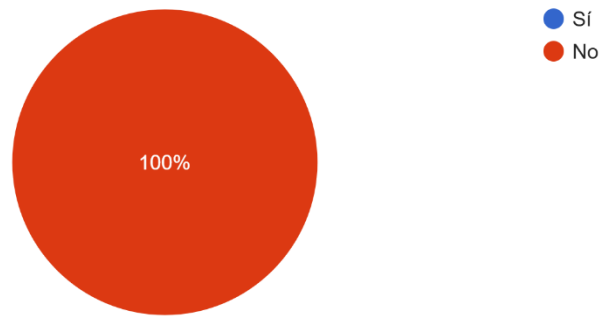
En la gráfica se puede evidenciar como las respuestas se distribuyen equitativamente entre quienes consideran que su trabajo contribuye totalmente al Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG con un 44.4%, parcialmente con un 44.4% o no contribuye con un 11.1%, lo que deja en evidencia que existen falencias en la socialización de los objetivos del modelo y su articulación con las funciones específicas de cada cargo.

9.2.8. Impacto en el trabajo

Figura 20 Impacto en el trabajo

¿Se ha visto afectado su trabajo por la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Alcaldía de Alvarado?

9 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Personal en General que Labora en la alcaldía de Alvarado.

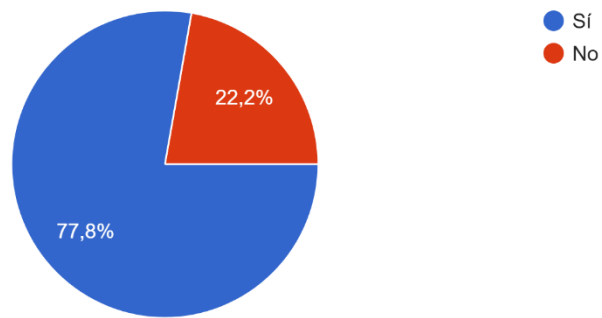
El 100% de los funcionarios encuestados que hacen parte del personal en general que labora en la alcaldía de Alvarado considera que su trabajo no se ha visto afectado por la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, estos resultados podrían deberse a que el modelo no ha generado cambios significativos en los procesos operativos.

9.2.9. Beneficios percibidos

Figura 21 Beneficios percibidos

¿Ha percibido beneficios por la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Alcaldía de Alvarado?

9 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Personal en General que Labora en la alcaldía de Alvarado.

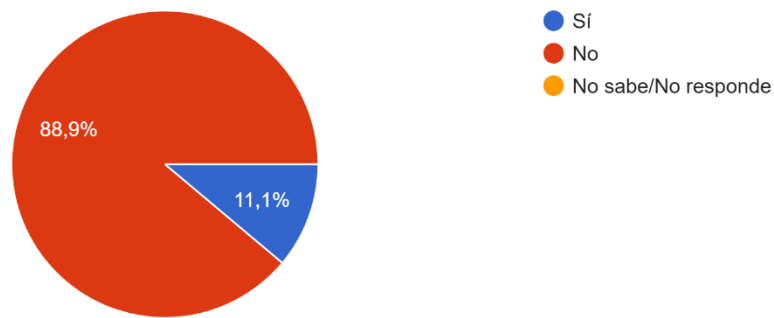
En este caso se puede evidenciar que el 77.8% de los funcionarios encuestados que hacen parte del personal en general que labora en la alcaldía de Alvarado, afirma haber percibido beneficios por la implementación del modelo, mientras que el 22.2% manifiesta no haberlos notado, proporción que resulta alentadora pero que debería analizarse en conjunto con otros indicadores para determinar si estos beneficios son tangibles y sostenibles en el tiempo.

9.2.10. Importancia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

Figura 22 Importancia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

¿Considera que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG es importante para la alcaldía de Alvarado?

9 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Personal en General que Labora en la alcaldía de Alvarado.

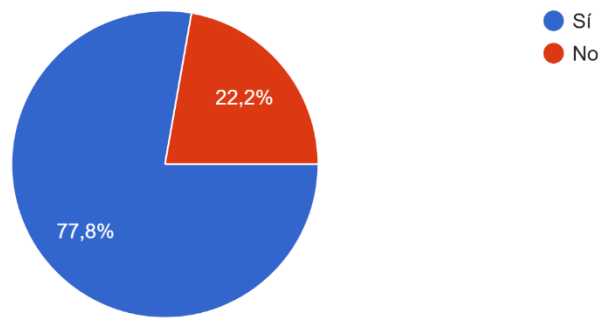
En cuanto a la importancia que se le da al Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, se evidencia que el 88.9% de los funcionarios encuestados que hacen parte del personal en general que labora en la alcaldía de Alvarado, considera que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG no es importante para la alcaldía, mientras que solo el 11.1% opina lo contrario, porcentaje extremadamente bajo que reflejaría serias deficiencias en los procesos de socialización y apropiación del modelo en la cultura organizacional.

9.2.11. Disposición a capacitación

Figura 23 Disposición a capacitación

¿Estaría dispuesto a recibir capacitación sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG?

9 respuestas



Fuente: Google forms a partir de los Resultados Encuesta a Personal en General que Labora en la alcaldía de Alvarado.

En cuanto a la disposición que tiene el personal en general que labora en la alcaldía de Alvarado y que fueron encuestados a recibir capacitación, el 77.8% se muestra dispuesto a recibir capacitación sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, mientras que el 22.2% no lo está, proporción que si bien es mayoritariamente positiva, contrasta con el bajo nivel de importancia atribuido al modelo, lo que podría indicar que los funcionarios reconocen su desconocimiento pero no valoran adecuadamente la utilidad potencial del modelo.

9.2.12. Sugerencias que Hacen los Encuestados para mejorar la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG

Tabla 4 Sugerencias que Hacen los Encuestados para mejorar la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG

¿Qué sugerencias o recomendaciones podría hacer para mejorar la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Alcaldía de Alvarado?	# Encuestados
--	---------------

Capacitación más practica	4
Más retroalimentación	2
Más herramientas digitales	2
Simplificar procesos	1
Total general	9

Fuente: Elaboración propia a partir de los Resultados Encuesta a Personal en General que Labora en la alcaldía de Alvarado.

Finalmente, en cuanto a las recomendaciones que hace el personal en general que labora en la alcaldía de Alvarado y que fueron encuestados, se evidencia que la mayoría considera que se requiere de capacitaciones más prácticas con un 44.4%, seguido por mayor retroalimentación con un 22.2%, más herramientas digitales con un 22.2% y simplificación de procesos con un 11.1%.

10. Capítulo II. Procesos y Lineamientos en la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la Alcaldía de Alvarado

10.1. Análisis Comparativo Entre los Resultados Obtenidos en el Índice de Desempeño Institucional de la Alcaldía de Alvarado 2020 - 2023

La implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la Alcaldía de Alvarado constituye un caso de estudio relevante para comprender los desafíos que enfrentan las entidades territoriales de mediano tamaño en Colombia al adoptar este modelo de gestión pública, es así como el análisis exhaustivo de los procesos y lineamientos evidencia una diferencia significativa entre el marco normativo establecido y su aplicación práctica en el contexto municipal, situación que se refleja claramente en los resultados del Índice de Desempeño Institucional - IDI para 2023, donde el municipio obtuvo una puntuación global de 36.04 sobre 100, muy por debajo del promedio nacional reportado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

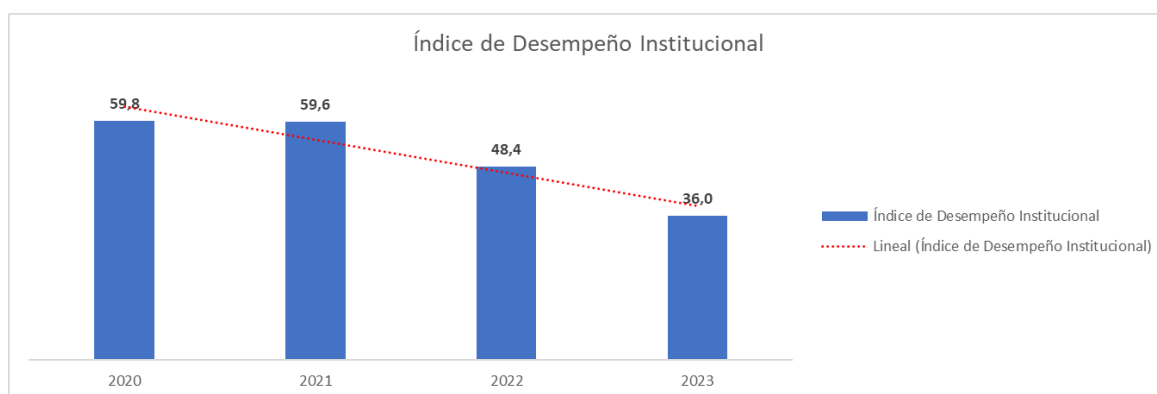
Tabla 5 Comparativo Entre los Resultados Obtenidos en el Índice de Desempeño Institucional de la Alcaldía de Alvarado 2020 - 2023

CONCEPTO	2020	2021	% Var.	2022	% Var.	2023	% Var.
Índice de Desempeño Institucional Alvarado	59,8	59,6	-0,3%	48,4	-18,9%	36,0	-25,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de los Resultados Obtenidos en el Índice de Desempeño Institucional de la Alcaldía de Alvarado 2020 - 2023

Durante el período comprendido entre los años 2020 y 2023, el municipio de Alvarado, en el departamento del Tolima, experimentó una evolución decreciente en su desempeño institucional, evidenciada a través de los resultados anuales del Índice de Desempeño Institucional - IDI, el cual constituye una herramienta de medición consolidada por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, cuya fuente principal de recolección de información es el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión - FURAG, instrumento que permite evaluar la gestión de las entidades públicas en relación con las políticas de desarrollo administrativo, la aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, y el funcionamiento de los sistemas internos de control, con el objetivo de orientar a las entidades hacia la mejora continua de sus procesos internos, el fortalecimiento de la eficiencia y la consolidación de un enfoque institucional basado en la generación de valor público.

Figura 24 Índice de Desempeño Institucional de la Alcaldía de Alvarado 2020 - 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de los Resultados Obtenidos en el Índice de Desempeño Institucional de la Alcaldía de Alvarado 2020 - 2023

En el año 2020, el municipio obtuvo una calificación de 59,8 puntos sobre un total de 100, cifra que se mantuvo prácticamente estable durante el año 2021, en el cual se reportó una leve disminución al alcanzar los 59,6 puntos, lo cual representó una variación porcentual negativa de tan solo el 0,3 %, hecho que sugiere la existencia de cierta estabilidad relativa en la implementación de las políticas institucionales y en los procesos de planeación y gestión, aunque sin evidenciar avances sustantivos en materia de fortalecimiento institucional, eficiencia operativa o mejoramiento continuo.

Sin embargo, a partir del año 2022, se observa un deterioro significativo en los resultados del Índice de Desempeño Institucional - IDI, puesto que la puntuación descendió a 48,4 puntos, lo cual implicó una disminución porcentual del 18,9 % respecto al año anterior, lo que refleja con claridad la existencia de debilidades estructurales en la capacidad de la entidad territorial para consolidar los principios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

La tendencia negativa se agudiza en el año 2023, periodo en el cual se registra un nuevo descenso, alcanzando una calificación de tan solo 36,0 puntos sobre 100, lo cual representa una variación porcentual negativa del 25,5 % con respecto al año 2022 y, si se toma como referencia el resultado obtenido en el año 2020, se evidencia una reducción acumulada del 39,8 %, indicador que pone de manifiesto una pérdida sostenida de capacidades institucionales, que puede estar asociada a una falta de continuidad en las políticas públicas, a una limitada apropiación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG por parte de los equipos de

trabajo, o a fallas en los mecanismos de monitoreo, retroalimentación y toma de decisiones fundamentadas en la información reportada por el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión - FURAG.

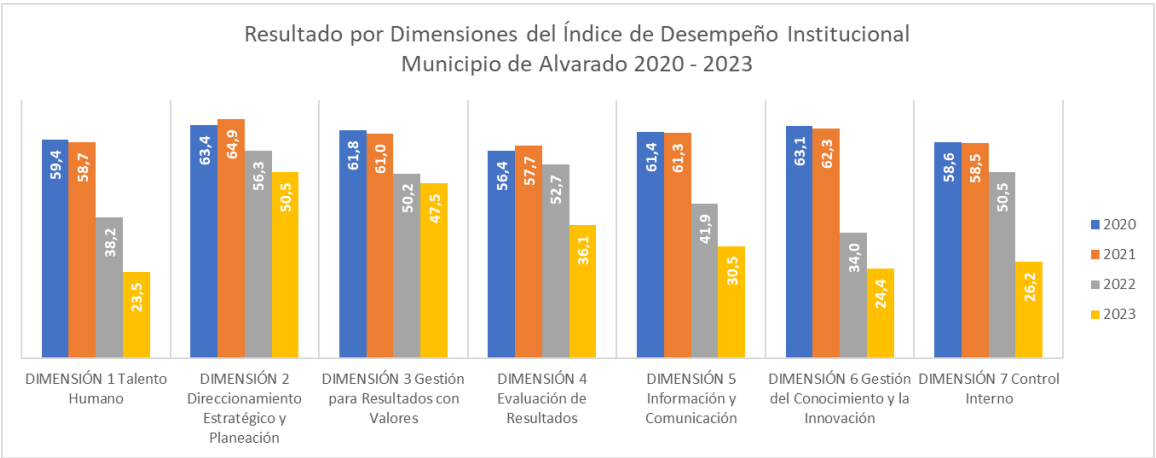
Tabla 6 Resultado por dimensiones del Índice de Desempeño Institucional IDI en la Alcaldía de Alvarado 2020-2023

CONCEPTO	2020	2021	% Var.	2022	% Var.	2023	% Var.
DIMENSIÓN 1 Talento Humano	59,4	58,7	-1,2%	38,2	-34,9%	23,5	-38,6%
DIMENSIÓN 2 Direccionamiento Estratégico y Planeación	63,4	64,9	2,5%	56,3	-13,3%	50,5	-10,3%
DIMENSIÓN 3 Gestión para Resultados con Valores	61,8	61,0	-1,3%	50,2	-17,7%	47,5	-5,5%
DIMENSIÓN 4 Evaluación de Resultados	56,4	57,7	2,3%	52,7	-8,6%	36,1	-31,6%
DIMENSIÓN 5 Información y Comunicación	61,4	61,3	-0,2%	41,9	-31,6%	30,5	-27,2%
DIMENSIÓN 6 Gestión del Conocimiento y la Innovación	63,1	62,3	-1,2%	34,0	-45,5%	24,4	-28,3%
DIMENSIÓN 7 Control Interno	58,6	58,5	-0,3%	50,5	-13,6%	26,2	-48,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de los Resultados Obtenidos en el Índice de Desempeño Institucional de la Alcaldía de Alvarado 2020 - 2023

La evaluación por dimensiones del Índice de Desempeño Institucional IDI en la Alcaldía de Alvarado, evidencia un patrón descendente en prácticamente todos los componentes analizados, lo cual pone en entredicho la eficacia de la gestión administrativa local y el compromiso institucional con la mejora continua, la generación de valor público y el cumplimiento de los principios rectores de la función pública establecidos en el ordenamiento jurídico colombiano.

Figura 25 Resultado por dimensiones del Índice de Desempeño Institucional IDI en la Alcaldía de Alvarado 2020-2023



Fuente: Elaboración propia a partir de los Resultados Obtenidos en el Índice de Desempeño Institucional de la Alcaldía de Alvarado 2020 - 2023

En primer lugar, la Dimensión 1 Talento Humano, que evalúa la capacidad institucional de la alcaldía de Alvarado para gestionar adecuadamente sus recursos humanos, presentó una disminución progresiva desde una puntuación inicial de 59,4 en el año 2020 hasta alcanzar un nivel crítico de 23,5 en el año 2023, lo cual representa una reducción acumulada del 60,4 %, evidenciando una débil gestión del desarrollo del personal, fallas en los procesos de formación y una insuficiente planificación del talento humano para el cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad.

La Dimensión 2 Direccionamiento Estratégico y Planeación, orientada a medir la claridad de la visión institucional y la alineación entre los planes estratégicos y las políticas públicas en la alcaldía de Alvarado, registró una caída sostenida, pasando de 63,4 puntos en 2020 a 50,5 en 2023, lo cual, si bien resulta menos dramático en términos comparativos, no deja de ser significativo, pues pone en evidencia un deterioro del 20,3 % que podría estar relacionado con deficiencias en la articulación del plan de desarrollo con las acciones ejecutadas, así como con un uso limitado de herramientas de planificación basadas en evidencia.

En lo que respecta a la Dimensión 3 Gestión para Resultados con Valores, cuyo foco es la orientación a resultados bajo principios éticos y transparencia en la alcaldía de Alvarado, se observa un comportamiento similar al de las demás dimensiones, con una caída desde 61,8 puntos en 2020 hasta 47,5 en 2023, lo cual indica una pérdida relativa del 23,2 %, reflejando posiblemente una débil cultura organizacional enfocada en el logro de metas, acompañada de una limitada capacidad de institucionalizar mecanismos de seguimiento a resultados.

La Dimensión 4 Evaluación de Resultados, que valora la existencia de procesos sistemáticos de medición y evaluación del desempeño institucional en la alcaldía de Alvarado, mostró una disminución de 56,4 en 2020 a 36,1 en 2023, es decir, una reducción de 20,3 puntos que sugiere deficiencias en la capacidad para implementar sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación, los cuales son esenciales para la toma de decisiones informadas y la gestión basada en datos.

Por su parte la Dimensión 5 Información y Comunicación, centrada en garantizar la transparencia, la adecuada divulgación de la información y el acceso ciudadano a los procesos institucionales de la alcaldía de Alvarado, cayó de 61,4 puntos en 2020 a 30,5 en 2023, lo cual representa una pérdida del 50,3 %, reflejando serias falencias en los canales de comunicación interna y externa, la gestión documental y el uso de medios tecnológicos para fortalecer la rendición de cuentas.

En cuanto a la Dimensión 6 Gestión del Conocimiento y la Innovación, que promueve el aprendizaje organizacional y la incorporación de tecnologías e innovación en la alcaldía de Alvarado, se evidencia una de las caídas más significativas, con una reducción de 63,1 puntos en 2020 a un total de 24,4 en 2023, lo que equivale a una pérdida del 61,3 % acumulado, resultado que deja en evidencia una débil infraestructura tecnológica, baja apropiación del conocimiento institucional y escasa promoción de entornos innovadores para la gestión pública local.

Finalmente, la Dimensión 7 Control Interno, que mide la eficacia de los mecanismos preventivos, correctivos y de control dentro de la alcaldía de Alvarado, experimentó una caída significativa desde 58,6 puntos en 2020 hasta 26,2 en 2023, lo que corresponde a una disminución del 55,3 %, indicador que evidencia un debilitamiento del sistema de control interno, lo cual podría traducirse en riesgos operativos elevados, fallas en la supervisión de procesos y baja efectividad en el cumplimiento normativo.

Es así como se logra evidenciar que todas las dimensiones del Índice de Desempeño Institucional - IDI analizadas presentan una tendencia regresiva en el período evaluado, con particular énfasis en aquellas relacionadas con la gestión del talento humano, la innovación institucional y el control interno, lo que evidencia una pérdida progresiva de capacidades administrativas que compromete la eficacia, eficiencia y legitimidad de la gestión pública en el municipio de Alvarado, por lo tanto, será indispensable diseñar e implementar estrategias correctivas y programas de fortalecimiento institucional que aborden estas debilidades de manera integral, priorizando aquellas dimensiones que registran los niveles más críticos de desempeño.

Tabla 7 Resultado por políticas del Índice de Desempeño Institucional IDI en la Alcaldía de Alvarado 2020-2023

CONCEPTO	2020	2021	% Var.	2022	% Var.	2023	% Var.
POLÍTICA 1 Gestión Estratégica del Talento Humano	58,3	57,2	-1,9%	44,3	-22,5%	28,5	-35,8%

POLÍTICA 2 Integridad	60,6	60,0	-0,9%	33,6	-44,0%	18,3	-45,6%
POLÍTICA 3 Planeación Institucional	63,2	64,7	2,5%	61,6	-4,9%	48,1	-21,9%
POLÍTICA 4 Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	68,1	65,5	-3,8%	N/A	-	62,8	-4,2%
POLÍTICA 5 Compras y Contratación Pública	N/A	N/A	-	40,5	-	54,3	34,0%
POLÍTICA 6 Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	49,3	46,2	-6,3%	46,9	1,5%	38,4	-18,2%
POLÍTICA 7 Gobierno Digital	63,1	64,3	2,0%	55,6	-13,6%	53,9	-3,1%
POLÍTICA 8 Seguridad Digital	59,0	59,5	1,0%	51,5	-13,5%	15,0	-70,9%
POLÍTICA 9 Defensa Jurídica	88,4	64,0	-27,6%	60,5	-5,5%	65,8	8,7%
POLÍTICA 10 Mejora Normativa	N/A	N/A	-	N/A	-	N/A	-
POLÍTICA 11 Servicio al ciudadano	63,9	60,9	-4,6%	35,6	-41,5%	39,3	10,4%
POLÍTICA 12 Racionalización de Trámites	56,1	58,0	3,3%	15,5	-73,3%	15,4	-0,8%
POLÍTICA 13 Participación Ciudadana en la Gestión Pública	61,2	61,5	0,5%	56,2	-8,7%	54,6	-2,9%
POLÍTICA 14 Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	56,4	57,7	2,3%	52,7	-8,6%	36,1	-31,6%
POLÍTICA 15 Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción	61,7	61,3	-0,6%	51,9	-15,3%	57,5	10,8%
POLÍTICA 16 Gestión Documental	64,4	63,7	-1,1%	51,3	-19,4%	21,1	-58,8%
POLÍTICA 17 Gestión de la Información Estadística	72,0	72,2	0,3%	20,4	-71,7%	7,4	-63,6%
POLÍTICA 18 Gestión del Conocimiento	63,1	62,3	-1,2%	34,0	-45,5%	24,4	-28,3%
POLÍTICA 19 Control Interno	58,6	58,5	-0,3%	50,5	-13,6%	26,2	-48,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de los Resultados Obtenidos en el Índice de Desempeño Institucional de la Alcaldía de Alvarado 2020 - 2023

El análisis comparativo de las diecinueve políticas que componen el Índice de Desempeño Institucional - IDI permite evidenciar una tendencia de deterioro institucional progresivo durante el período 2020–2023, destacándose caídas significativas en áreas clave de la gestión pública local, lo cual sugiere una pérdida sistemática de capacidades para orientar, ejecutar, controlar y evaluar la gestión institucional de manera eficiente, transparente y orientada a resultados.

En primer lugar, se identifican políticas cuya caída ha sido crítica y sostenida, lo que refleja deficiencias estructurales que afectan de manera transversal el funcionamiento de la entidad, tal es el caso de la Política 1 Gestión Estratégica del Talento Humano, que desciende de 58,3 en 2020 a 28,5 en 2023, lo cual implica una variación negativa acumulada del 51,1 %, indicando falencias graves en la planificación, capacitación y evaluación del recurso humano, así como una posible desvinculación entre las competencias del personal y las metas institucionales.

De igual forma, la Política 2 Integridad, que tiene por objeto fomentar una cultura ética en la administración pública, muestra una disminución del 69,8 % en el mismo período, al pasar de 60,6 a 18,3, situación que podría derivar en mayores riesgos de corrupción, debilidad en los

mecanismos de prevención de conflictos de interés y deterioro de la confianza ciudadana en la gestión pública.

Por su parte la Política 8 Seguridad Digital, cuyo objetivo es garantizar la protección de la información institucional y la infraestructura tecnológica, experimenta una de las caídas más representativas, con una reducción del 74,6 % pues paso de 59,0 en 2020 a 15,0 en 2023, lo cual evidencia una vulnerabilidad crítica en los sistemas informáticos del municipio y un riesgo inminente para la integridad de los datos públicos.

En el ámbito de la información y la gestión documental, tanto la Política 16 como la Política 17 muestran comportamientos alarmantes, pues la primera, relacionada con la organización y conservación de documentos institucionales, descendió de 64,4 a 21,1 puntos, es decir una reducción del 67,2 % acumulada, mientras que la segunda, centrada en la producción y uso de datos estadísticos, sufrió una disminución del 89,7 %, al pasar de 72,0 en 2020 a tan solo 7,4 en 2023, lo cual dejan en evidencia una grave incapacidad para tomar decisiones basadas en evidencia y para asegurar la trazabilidad de la información pública.

En contraste con lo anterior, se observan algunas políticas con comportamientos positivos o recuperaciones parciales, aunque sin alcanzar niveles óptimos, pues la Política 5 Compras y Contratación Pública, que solo empieza a ser evaluada en 2022, muestra un incremento del 34,0 % al pasar de 40,5 a 54,3, lo cual podría interpretarse como un avance en la estructuración de procesos contractuales más eficientes y ajustados a los principios de transparencia y economía, asimismo, la Política 11 Servicio al Ciudadano evidencia una leve recuperación en 2023, pasando de 35,6 a 39,3, lo cual representa una mejora del 10,4 %, aunque el nivel general continúa siendo bajo en relación con los valores observados en 2020.

También se destaca el caso de la Política 15 Transparencia, Acceso a la Información y Lucha contra la Corrupción, que, tras una caída en 2022, muestra una recuperación del 10,8 % en 2023, alcanzando una puntuación de 57,5. Por su parte, políticas como la Política 13 Participación Ciudadana en la Gestión Pública y la Política 14 Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional experimentan una caída acumulada del 10,8 % y 36,0 % respectivamente, lo cual indica una debilitación progresiva de los espacios de control social y de los sistemas de monitoreo y evaluación de la gestión institucional, aspectos esenciales para garantizar una administración pública orientada a resultados y a la mejora continua.

Otras políticas como la Política 12 Racionalización de Trámites muestran un comportamiento especialmente crítico, al pasar de 58,0 a 15,4 en el período 2021–2023, con una caída del 73,4 % acumulado, lo que podría interpretarse como un retroceso en los procesos de simplificación y eficiencia administrativa, lo cual impacta negativamente en la experiencia del ciudadano frente a los servicios prestados por la entidad.

Finalmente, la Política 19 Control Interno, encargada de asegurar la integridad de la gestión mediante mecanismos de prevención, corrección y control, descendió de 58,6 en 2020 a 26,2 en 2023, lo cual equivale a una disminución del 55,3 %, evidenciando un debilitamiento grave en la capacidad de autorregulación institucional y en la detección oportuna de riesgos y desviaciones.

10.2. Contraste Entre los Resultados del Índice de Desempeño Institucional IDI y los Resultados Obtenidos en las Encuestas Aplicadas en la Alcaldía de Alvarado.

En el municipio de Alvarado, si bien la administración municipal ha procedido con la adopción formal de los instrumentos normativos requeridos por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, tales como el Plan de Desarrollo Municipal 2020–2023, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, y el Plan Institucional de Gestión Documental, los resultados obtenidos en los diversos componentes evaluados mediante el Índice de Desempeño Institucional - IDI y el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión - FURAG durante los años 2020, 2021, 2022 y 2023, permiten evidenciar una gran diferencia entre el cumplimiento formal de los lineamientos normativos y la efectiva implementación operativa del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, lo cual se ve reflejado tanto en los indicadores institucionales como en las percepciones recolectadas mediante las encuestas aplicadas al personal vinculado a la entidad.

Particularmente, la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, que en el año 2020 alcanzó una puntuación de 63,4 sobre 100, mantuvo una tendencia estable en 2021 con 64,9 puntos, sin embargo, en el año 2022 presentó una disminución a 56,3, lo que representa una caída acumulada del 11,2 % en el periodo analizado, tendencia que continúa en 2023, año en el cual esta dimensión obtuvo 50,5 puntos, este comportamiento descendente concuerda con los resultados obtenidos en la Política 3 de Planeación Institucional, que pasó de 63,2 en 2020 a 61,6

en 2022, y que posteriormente descendió a 48,1 en 2023, mostrando un deterioro gradual que, si bien comenzó a manifestarse levemente, se acentuó en los últimos dos años, y es que estas cifras se complementan con los resultados de la encuesta aplicada a los miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado, en la cual se identificó que solo el 40 % de los funcionarios manifestó percibir una coordinación efectiva entre áreas, otro 40 % señaló una articulación parcial, y el 20 % restante indicó la inexistencia de mecanismos de articulación, lo cual se refleja en la caída sistemática de la dimensión de Evaluación de Resultados, que pasó de 56,4 en 2020 a 52,7 en 2022 y se redujo a 36,1 en 2023, indicando una limitada capacidad para realizar seguimiento y evaluación sistemática de la gestión institucional.

En lo que concierne a la dimensión de Talento Humano, los datos obtenidos son críticos, ya que esta dimensión, que en el año 2020 obtuvo una puntuación de 59,4, descendió a 38,2 en 2022, y finalmente alcanzó en 2023 una puntuación de 23,5, lo cual representa una reducción del 60,4 % en tan solo tres años, y es que la Política 1 de Gestión Estratégica del Talento Humano presenta una evolución similar, con una caída de 58,3 en 2020 a 44,3 en 2022, pues a pesar de que en la encuesta aplicada al personal en general de la entidad, el 77,8 %, es decir, 7 de 9 funcionarios encuestados, indicó haber recibido algún tipo de capacitación relacionada con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el 88,9 %, lo cual corresponde a 8 de 9 funcionarios, manifestó considerar que dicho modelo no tiene relevancia para la entidad, lo que evidencia una desconexión entre los contenidos impartidos y la apropiación institucional esperada, posiblemente asociada a la ausencia de estrategias de formación articuladas a las necesidades operativas de las áreas misionales.

Asimismo, se observa que la Política 4 de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, pese a que no fue evaluada en el año 2022, alcanzó en 2023 una puntuación de 62,8, cifra que supera la media de desempeño institucional y representa una de las pocas áreas donde se mantiene un rendimiento aceptable, sin embargo las encuestas aplicadas revelan una distribución desigual del conocimiento en esta materia, ya que el 40 % de los miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado indicó comprender los mecanismos de asignación presupuestal, mientras que en el personal en general solo el 44,4 %, es decir, 4 de 9 encuestados, manifestó tener claridad sobre cómo sus actividades se relacionan con los objetivos de la entidad, esta diferencia de conocimiento entre niveles jerárquicos, sumada

al hecho de que el 60 % del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado reconoció no utilizar de manera sistemática los indicadores generados por el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión - FURAG para orientar decisiones administrativas, refleja una falencia en cuando al uso de la información disponible para la toma de decisiones estratégicas, lo cual limita la consolidación de una cultura institucional orientada a la gestión por resultados, conforme a los lineamientos establecidos en la Guía del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG generada por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

11. Capítulo III. Diagnóstico del Avance de las Siete Dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

El análisis detallado de cada una de las siete dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la Alcaldía de Alvarado permite identificar patrones claros de desempeño que desarrollan los componentes individuales y apuntan a desafíos estructurales en la gestión pública municipal, pues al analizar los resultados del Índice de Desempeño Institucional – IDI 2023 para la alcaldía de Alvarado, se logra evidenciar que, en primera medida la dimensión de Talento Humano, la cual obtuvo un total de 23.45 puntos sobre 100, los indicadores críticos en desarrollo del talento con 18.09 puntos sobre 100 y desvinculación asistida con 0 puntos sobre 100 se ven agravados por los datos cualitativos de las encuestas, donde el 40% de los miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado identificó esta dimensión como prioritaria para lograr una intervención, y es que estos resultados dejan en evidencia que, aunque el 77.8% del personal en general que labora en la alcaldía de Alvarado que fueron encuestados recibió capacitación sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el 88.9% consideró que el modelo no es importante para la entidad, y esto podría deberse a una falta de conexión entre los contenidos formativos y las realidades operativas del municipio, o por la ausencia de mecanismos que permitan visualizar el impacto concreto del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en las tareas diarias que desarrollan los funcionarios. Cabe señalar que esta dimensión ya mostraba un deterioro progresivo desde 2020, cuando registró 59.4 puntos, descendiendo a 38.2 en 2022, lo cual representa una pérdida del 35.8 % en tan solo un año y un deterioro acumulado del 60.5 % en el periodo 2020–2023.

La dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación en el Índice de Desempeño Institucional – IDI 2023 para la alcaldía de Alvarado, la cual obtuvo un 50.49 puntos sobre 100, pese a ser la mejor evaluada, presenta serias limitaciones cuando se examinan sus componentes específicos, pues los resultados del Índice de Desempeño Institucional - IDI muestran puntuaciones críticas en innovación pública digital con 0 puntos sobre 100 en el indicador denominado “Innovación Pública Digital”, y decisiones basadas en datos con 0 puntos sobre 100 en el indicador denominado “Decisiones basadas en datos”, problemas que se ven reflejadas también en los resultados de las encuestas, específicamente en las sugerencias del personal en

general que labora en la alcaldía de Alvarado y que fueron encuestados, donde el 22.2% demandó más herramientas digitales y el 44.4% solicitó capacitación más práctica, es así como se considera que estos hallazgos dejan en evidencia un retraso significativo en la modernización de los procesos administrativos del municipio, lo que limita su capacidad para implementar estrategias innovadoras de gestión pública. Esta dimensión, que en el año 2020 había registrado 63.4 puntos, y que se incrementó levemente a 64.9 en 2021, comenzó su declive en 2022 con 56.3 puntos, acumulando una pérdida total del 20.4 % en el periodo evaluado, lo cual refuerza la existencia de un deterioro sistemático en la planeación institucional.

La Gestión para Resultados con Valores, la cual obtuvo un total de 47.46 puntos sobre 100 en el Índice de Desempeño Institucional – IDI 2023 para la alcaldía de Alvarado, muestra un desempeño desigual entre sus diferentes políticas, pues mientras la Participación Ciudadana alcanza 54.59 puntos, el Servicio al Ciudadano apenas llega a 39.29, con indicadores particularmente preocupantes en talento idóneo con 0 puntos sobre 100 y evaluación de experiencia ciudadana con 0 puntos sobre 100, estos resultados cuantitativos se relacionan de manera directa con la percepción del 88.9% del personal en general que labora en la alcaldía de Alvarado y que fueron encuestados, los cuales no reconoce la importancia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, lo que limita severamente la capacidad de la entidad para generar valor público tangible para la comunidad, a pesar de estos resultados, se debe resaltar que, el 77.8% de los encuestados manifestó haber percibido beneficios por la implementación del modelo, lo que sugiere la existencia de potencial no aprovechado que podría capitalizarse mediante intervenciones estratégicas adecuadas. En cuanto al comportamiento histórico de esta dimensión, se identificó una caída sostenida desde 61.8 puntos en 2020, pasando a 50.2 en 2022, lo que representa una disminución del 23.5 %, lo cual concuerda con la pérdida progresiva de efectividad en la gestión basada en valores institucionales.

La Evaluación de Resultados con 36.07 puntos sobre 100 en el Índice de Desempeño Institucional – IDI 2023 para la alcaldía de Alvarado deja en evidencia diferentes fallas en los mecanismos de seguimiento institucional, resultado que se confirma con el dato obtenido en las encuestas, en la cual se evidencia que el 100% del personal en general que labora en la alcaldía de Alvarado y que fueron encuestados consideró que no se realiza seguimiento a su gestión, y es que esta situación se agrava al examinar la dimensión de Información y Comunicación la cual

obtuvo un total de 30.50 sobre 100 en el Índice de Desempeño Institucional – IDI 2023, que presenta problemas críticos en gestión documental con 21.13 puntos sobre 100 y gestión estadística con 7.43 puntos sobre 100, con el agravante de que el componente tecnológico solo alcanza los 3.03 puntos, lo cual no solo obstaculiza la rendición de cuentas, sino que también limitan la capacidad de la administración para tomar decisiones informadas basadas en datos confiables y oportunos. En efecto, la dimensión de Evaluación de Resultados había alcanzado 56.4 puntos en 2020 y 52.7 en 2022, registrando una caída acumulada del 36 %, mientras que la dimensión de Información y Comunicación descendió de 61.4 en 2020 a 41.9 en 2022, lo que representa una pérdida del 31.7 %, cifras que confirman que las deficiencias actuales no son eventos aislados, sino parte de un proceso continuo de debilitamiento institucional.

12. Capítulo IV. Recomendaciones para Fortalecer la Gestión Pública

El análisis integral de los resultados lleva a generar un conjunto de recomendaciones estratégicas organizadas en cuatro ejes prioritarios para superar las deficiencias identificadas en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la alcaldía de Alvarado, es así como se considera que el **primer eje** debe ser **Fortalecimiento de Capacidades**, pues este debe abordar las contradicciones reveladas por las encuestas, en las cuales se evidencia que mientras el 77.8% del personal en general que labora en la alcaldía de Alvarado está dispuesto a capacitarse, el 88.9% no valora el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, es así que, para resolver esta diferencia, **se propone implementar un programa diferenciado de formación** que incluya talleres prácticos para el 44.4% de personal operativo, cursos especializados para el 33.3% de técnicos y/o profesionales y seminarios avanzados para el 22.2% de aquellos que consideran que hacen parte del nivel directivo, este programa debe complementarse con un sistema de mentorías que aproveche el conocimiento de funcionarios senior para superar el resultado obtenido en el Índice de Desempeño Institucional – IDI 2023 con referencia a la retención del conocimiento, estableciendo mecanismos formales para documentar procesos clave y experiencias valiosas que actualmente se pierden con la rotación del personal.

El **segundo eje, Transformación Digital**, debe responder a las graves deficiencias identificadas en el Índice de Desempeño Institucional - IDI, específicamente en el componente tecnológico de gestión documental y en innovación pública digital y a la demanda del 22.2% del personal que especifico que se deberían contar con más herramientas digitales, es por esto que se propone las siguientes acciones prioritarias:

- Implementación de un sistema integrado de archivos digitales que supere las limitaciones actuales de la gestión documental.
- Desarrollo de dashboards interactivos para seguimiento de indicadores en tiempo real.
- Adopción de herramientas básicas de analítica de datos que permitan fortalecer el proceso de toma de decisiones basadas en datos.

Estas intervenciones deben acompañarse de un plan de capacitación tecnológica adaptado a los diferentes niveles de competencia digital identificados en el personal.

Para mejorar la articulación interinstitucional en la alcaldía de Alvarado, la cual fue percibida como existente por solo el 40% de los miembros del Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado encuestados, el **tercer eje** propone la **creación de comités Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG** mensuales con representación de las diferentes áreas que incluyan al 44.4% de personal técnico, al 22.2% de profesionales y al 11.1% del personal que considera pertenece al nivel directivo, estos comités deberán monitorear indicadores por dimensión, identificar cuellos de botella en procesos interdepartamentales y proponer ajustes coordinados, estableciendo protocolos claros de trabajo colaborativo que superen la actual percepción de fragmentación organizacional.

El **cuarto eje, Mejora de Procesos Transversales**, aborda específicamente las dimensiones más críticas identificadas en el diagnóstico, tal como lo es el caso de Talento Humano la cual obtuvo tan solo un 23.45 puntos sobre 100 en el Índice de Desempeño Institucional – IDI 2023, para la cual se recomienda:

- Establecer rutas claras de desarrollo profesional alineadas con las necesidades institucionales.
- Vincular incentivos al cumplimiento de metas sobre Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG
- Rediseñar completamente el proceso de desvinculación para superar esta brecha.

En Control Interno, el cual obtuvo un total de 26.22 puntos sobre 100 en el Índice de Desempeño Institucional – IDI 2023, las acciones prioritarias incluyen:

- La implementación de auditorías trimestrales con participación de veedores ciudadanos.
- El desarrollo de un sistema de alertas tempranas para riesgos operativos
- Y la capacitación especializada en gestión de riesgos para mejorar el actual 17.36 puntos sobre 100 en ambiente de control sobre el Índice de Desempeño Institucional – IDI 2023.

La implementación sistemática de estas recomendaciones, acompañada de un robusto plan de seguimiento que incluya tablero de control con indicadores clave, evaluaciones trimestrales y rendición de cuentas pública, podría permitir al municipio de Alvarado superar los 50 puntos en el Índice de Desempeño Institucional - IDI durante el primer año de implementación y alcanzar el estándar nacional de 60 puntos en un horizonte de 18 meses.

Conclusiones

A partir del análisis sistemático de la información empírica obtenida mediante la aplicación de las entrevistas al personal directivo y operativo de la Alcaldía de Alvarado, Tolima, así como de la interpretación crítica de los resultados derivados del Índice de Desempeño Institucional - IDI correspondiente al período 2020-2023, puede concluirse que la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG para el municipio de Alvarado, si bien ha sido formalmente adoptada como marco referencial de la gestión administrativa local, no ha logrado consolidarse como una herramienta eficaz para la articulación estratégica, la mejora continua ni la producción sostenible de valor público, debido a múltiples limitaciones de carácter estructural, operativo y cultural, que afectan tanto la apropiación del modelo como su aplicación práctica en las distintas dimensiones que lo componen.

En primer lugar, la evolución negativa evidenciada en los resultados anuales del Índice de Desempeño Institucional - IDI, que pasa de 59,8 puntos en el año 2020 a tan solo 36,0 puntos en el año 2023, permite afirmar que la institucionalización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG en la administración municipal presenta serias dificultades de implementación, lo cual se traduce en un incumplimiento progresivo de los estándares mínimos de eficiencia, transparencia y efectividad definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, situación que pone en entredicho la capacidad de la entidad territorial para responder de manera integral a las exigencias de un modelo de gestión pública orientado a resultados, participación ciudadana y rendición de cuentas.

En segundo término, los resultados de las encuestas aplicadas tanto al Comité de Gestión del Desempeño de la alcaldía de Alvarado como al personal en general revelan una insuficiente apropiación conceptual y metodológica del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG, ya que un porcentaje significativo de los actores institucionales manifiesta un desconocimiento parcial o total de sus lineamientos normativos y operativos, lo cual debilita la implementación efectiva del modelo y evidencia la ausencia de procesos sistemáticos de capacitación, inducción y retroalimentación, necesarios para garantizar una comprensión transversal de los principios, objetivos y herramientas que lo estructuran.

De igual forma se identifican deficiencias críticas en dimensiones fundamentales del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG, tales como Talento Humano, Información y

Comunicación, Control Interno y Gestión del Conocimiento e Innovación, las cuales obtuvieron los puntajes más bajos en la medición institucional, situación que denota una debilidad estructural en la base funcional del modelo, dado que dichas dimensiones constituyen pilares indispensables para asegurar la consolidación de una cultura organizacional centrada en el aprendizaje continuo, la gestión basada en datos y la vigilancia institucional permanente.

Así mismo, se constata que la entidad no utiliza de manera efectiva los instrumentos de seguimiento establecidos por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG, en particular el Formulario Único de Reporte de Avance de Gestión - FURAG, el cual, aunque constituye una herramienta clave para orientar decisiones estratégicas a partir de la evidencia, es desconocido por una parte significativa de los responsables de su implementación, situación que compromete seriamente la capacidad de la alcaldía de Alvarado para generar ciclos de retroalimentación, aprendizaje organizacional y mejora continua en sus procesos administrativos y misionales.

Por otra parte, se observa una baja percepción de importancia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG entre el personal operativo, ya que una proporción elevada de los funcionarios encuestados considera que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG no representa un componente relevante para el desarrollo de sus funciones cotidianas, lo cual podría atribuirse, por una parte, a una limitada socialización del modelo en los niveles inferiores de la estructura organizacional y, por otra, a la ausencia de estrategias pedagógicas que vinculen de forma clara y práctica los elementos del modelo con los objetivos institucionales y las tareas específicas asignadas a cada rol funcional.

Del mismo modo, el análisis evidencia una débil articulación entre las diferentes dependencias, manifestada en la falta de coordinación entre las distintas áreas de la administración municipal, lo cual obstaculiza el desarrollo de una gestión pública integrada y eficiente, siendo necesario establecer mecanismos formales de cooperación técnica, intercambio de información y comunicación interna, que permitan alinear esfuerzos institucionales en torno al cumplimiento de las metas estratégicas y la implementación efectiva del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG en toda la estructura administrativa.

Sin embargo, es importante señalar que el talento humano vinculado a la alcaldía ha identificado oportunidades de mejora pertinentes, tales como la necesidad de implementar capacitaciones de carácter práctico, el fortalecimiento de la retroalimentación institucional, la

incorporación de herramientas digitales y la simplificación de los procesos administrativos, propuestas que, de ser consideradas en el diseño de un plan de mejora institucional, podrían contribuir de manera significativa al fortalecimiento del modelo y al cierre de brechas identificadas en el diagnóstico.

Finalmente, se hace evidente la necesidad de estructurar una estrategia diferenciada de capacitación y gestión del cambio, que contemple no solo la formación técnica en los lineamientos del modelo, sino también acciones orientadas a promover su apropiación cultural y funcional en todos los niveles jerárquicos y perfiles laborales, reconociendo las particularidades del personal de planta y contratistas, así como las especificaciones operativas de las distintas dependencias, de modo que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG pueda ser asumido como un instrumento de valor público, y no únicamente como una exigencia normativa.

En consecuencia, será indispensable que la administración municipal de Alvarado, Tolima, diseñe e implemente un plan integral de fortalecimiento institucional, que permita revertir la tendencia regresiva evidenciada en el Índice de Desempeño Institucional - IDI, mediante la promoción de una cultura de gestión estratégica, basada en la evidencia, en la articulación interinstitucional y en la mejora continua, asegurando así la consolidación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG como un componente esencial de la gobernanza local contemporánea.

13. Bibliografía

Alcaldía Municipal de Alvarado - Tolima. (2024). *Misión y Visión*. Obtenido de alvarado-tolima.gov.co: <https://www.alvarado-tolima.gov.co/alcaldia/mision-y-vision>

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Artículo 269. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html#1

Cabo Salvador, J. (s.f.). *Principios de gestión de la calidad*. Obtenido de gestion-sanitaria.com: <https://www.gestion-sanitaria.com/4-principios-gestion-calidad.html#:~:text=Liderazgo.,del%20sistema%20hacia%20la%20gesti%C3%B3n>.

Chica Vélez, S. A., & Salazar Ortiz, C. A. (2016). Nueva y posnueva gestión pública ¿Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990? *Administración & Desarrollo*, 100-125. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6403495.pdf>

De la Rosa. (2019). Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. *Administración y organizaciones*, 13–44. Obtenido de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/313>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Bogotá, D.C.: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional. Obtenido de <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (Marzo de 2021). *Marco General Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Bogotá, D.C. Obtenido de <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+2+-+Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7>

- Escalante Ampuero, P. F. (Abril de 2016). universidad continental. *Fondo Editorial de la Universidad Continental*. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2187/1/DO_FCE_319_MAI_UC0505_20162.pdf
- Función Pública. (2015). *Decreto 1083 de 2015*. Obtenido de medicion del desempeño institucional: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- Función Pública. (2017). *Decreto 1499 DE 2017*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>
- Gobernación del Tolima. (01 de 02 de 2021). *tolima.gov.co*. Obtenido de Municipio de Alvarado: <https://www.tolima.gov.co/tolima/informacion-general/turismo/1943-municipio-de-alvarado#:~:text=La%20Asamblea%20Departamental%20del%20Tolima,del%20fundador%2C%20el%20capit%C3%A1n%20Alvarado.>
- Lorenzon, E. (2020). *Sistemas y organizaciones*. La Plata, Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- Manrique López, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Pensamiento & Gestión*. doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>
- Moore. (1995). *Creación de valor público: gestión estratégica en el gobierno*. Londres: Harvard University Press.
- Pires, A., & Machado, V. (2005). Gestión por Procesos en el Diseño de las Organizaciones. *Información tecnológica*, 35-44. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642006000100005&script=sci_arttext&tlng=en
- PliscoffVaras, C. (2017). Implementing the new public management: problems and challenges to public ethics. The Chilean case. *Revista de ciencias sociales Convergencia*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v24n73/1405-1435-conver-24-73-00141-en.pdf>

Rojas Gutiérrez, W. (2022). La relevancia de la investigación cualitativa. *Studium Veritatis*, 79-97. Obtenido de <https://studium.ucss.edu.pe/index.php/SV/article/view/353>

Sánchez González, J. J. (2001). *Gestión Pública y Governance*. Toluca, México: Instituto de Administración Pública del Estado de México. Obtenido de https://negociacionytomadedecisiones.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/06/10014_gestion-publica-y-governance.pdf

Tamayo, M. (2003). *El proceso de investigación científica* (Cuarta ed.). Editorial Limusa. Obtenido de https://www.academia.edu/17470765/EL_PROCESO_DE_INVESTIGACION_CIENTIFICA_MARIO_TAMAYO_Y_TAMAYO_1ETXETA,SC

Universidad de Murcia . (2013). Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>

URRA MEDINA, E. (2014). ENFOQUES DE ESTUDIO DE CASOS EN LA INVESTIGACIÓN. *Ciencia*.