

# Optimización de Procesos y Reformulación de Políticas Públicas para la Innovación Sostenible Municipio de Caicedo Antioquia

Dirección Territorial  
Antioquia

Estrategia de Asistencia  
Técnica Territorial 2024

Dirección de Fortalecimiento  
y Apoyo a la Gestión Estatal.

Línea temática  
**Innovación Pública**

Asistencia Técnica Territorial  
**Optimización de Procesos para la Innovación Sostenible**

Jorge Iván Bula Escobar  
**Director Nacional de la ESAP**

Luis Jaime Muñoz Agudelo  
**Director Territorial ESAP Antioquia**

Laura Melisa Arroyave Flórez  
**Líder Territorial Asistencia Técnica Dirección Territorial Antioquia**

Miguel Ángel Sánchez Pérez  
**Profesional Especializado Dirección Territorial Antioquia**

Carolay Henao Patiño  
**Profesional Universitario Dirección Territorial Antioquia**

Daniel Esteban Vanegas Mora  
**Estudiante ESAP**

Medellín, Antioquia  
Septiembre 2024

## Tabla de Contenido

Introducción.....	5
1. Objetivos .....	6
1.1. Objetivo general .....	6
1.2. Objetivos específicos .....	6
2. Metodología.....	6
3. Marco legal .....	7
3.1 Marco normativo .....	7
3.1 Modelo operativo de MIPG.....	8
4. Análisis de involucrados.....	8
4.1. Análisis de poder .....	9
4.2. Acciones estratégicas para la gestión de involucrados .....	10
5. Contexto institucional .....	10
5.1 Estructura organizacional .....	10
5.1. Mapa de procesos .....	11
5.2. Descripción de la clasificación de los procesos.....	12
5.3. Planta de cargos .....	13
6. Diagnóstico del estado actual del Sistema Integrado de Gestión .....	13
6.1 Resultados de encuesta a funcionarios.....	14
6.2 Índice de Gestión y Desempeño institucional .....	15
7. Propuesta de mejora al Sistema Integrado de Gestión .....	19
7.1 Política de calidad.....	19
7.2 Objetivos estratégicos.....	19
7.3 Comité institucional de gestión y desempeño.....	20
7.4 Mapa de procesos.....	21
7.5 Planes de mejoramiento .....	24
7.6 Matriz de roles y responsabilidades .....	26
8. Recomendaciones.....	27
Referencias .....	29

## Listado de Tablas

Tabla 1	Marco normativo .....	7
Tabla 2	Análisis de involucrados .....	8
Tabla 3	Clasificación de los procesos.....	13
Tabla 4	Encuesta en habilidades y competencias en procesos.....	14
Tabla 5	Formato ajustado para caracterización de procesos .....	23
Tabla 6	Plan de mejoramiento políticas MIPG.....	24
Tabla 7	Plan de mejoramiento dimensiones MIPG .....	25
Tabla 8	Matriz de roles y responsabilidades .....	26

## Listado de Figuras

Figura 1	Modelo de operación MIPG .....	8
Figura 2	Mapa de poder .....	9
Figura 3	Organigrama del municipio de Caicedo.....	11
Figura 4	Mapa de procesos Caicedo .....	12
Figura 5	Resultados IDI.....	16
Figura 6	Resultados por dimensiones MIPG .....	17
Figura 7	Índice políticas de gestión y desempeño .....	18
Figura 8	Propuesta mapa de procesos .....	21
Figura 9	Diagrama de ciclo de procesos.....	22

## Introducción

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) en cumplimiento de lo establecido en el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 4091 de 2022, ejecuta el programa de fortalecimiento institucional a través de la Estrategia de Asistencia Técnica Territorial (ATT) dirigida a transferir autonomía administrativa a los municipios de 5ª y 6ª categoría, PDET y ZOMAC, además de territorios no municipalizados ubicados en todo el territorio nacional.

En aplicación de la estrategia, el municipio de Caicedo (Antioquia) fue priorizado por la ESAP como beneficiario en la vigencia 2024, por lo cual el alcalde municipal solicitó realizar la asistencia en la temática de innovación pública, al ajustarse misionalmente a lo planteado en el Plan de Desarrollo Municipal 2023-2024 en términos de fortalecimiento institucional para mejorar la prestación de los servicios a la ciudadanía y generar capacidad instalada enfocada en la mejora integral de la gestión pública local.

En tal sentido, la estrategia de asistencia técnica desarrollada en el municipio de Caicedo, está basada en una metodología de acompañamiento directo a los enlaces designados por la entidad, dentro de la cual se recopiló de manera presencial y digital información de interés que posteriormente fue analizada por el equipo de profesionales de la estrategia, a fin de establecer un diagnóstico que permitiera identificar las áreas de potencial mejora dentro del Sistema Integrado de Gestión y definir bajo estos criterios unas pautas y recomendaciones adaptadas al contexto de la normatividad vigente.

El presente documento contiene los resultados de dicho ejercicio, e incluye un plan de mejora que se deja a disposición de la entidad para su aplicación, en pro de la mejora continua y el fortalecimiento de su Sistema Integrado de Gestión que permita el cierre de brechas y mejorar el índice de desempeño del municipio de Caicedo, con respecto al puntaje obtenido en la vigencia inmediatamente anterior, con el propósito de fomentar la toma de decisiones asertivas e informadas desde la gerencia pública.

En tal sentido, se realizará al concluir el proceso de asistencia técnica, una jornada de socialización del contenido aquí estructurado, además de la entrega de los resultados en forma escrita, con la finalidad de que se facilite su consulta, aplicación y apropiación por parte de todo el equipo de trabajo de la alcaldía municipal, apuntando al fortalecimiento del talento humano como eje fundamental del MIPG.

## 1. Objetivos

### 1.1. Objetivo general

Documentar una propuesta técnica para la mejora global del Sistema Integrado de Gestión SIG en el municipio de Caicedo, adaptada a las necesidades del contexto territorial, con la finalidad que permita obtener mejoras en la calidad de los servicios prestados a la comunidad en el marco de la generación de valor público y social.

### 1.2. Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual del Sistema Integrado de Gestión en la entidad, que permita identificar las falencias y aspectos de potencial mejora en la gestión administrativa local desde un enfoque basado en procesos.
- ✓ Diseñar una propuesta de mejora, a partir del establecimiento de acciones claves para la optimización de procesos en la administración municipal.
- ✓ Estructurar recomendaciones clave para el cierre de brechas en los resultados de la medición del Índice de Gestión y Desempeño (IDI) de la entidad.

## 2. Metodología

La asistencia técnica se ejecutó mediante una metodología que posibilitó la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas dada su naturaleza y enfoque analítico, descriptivo e investigativo. La colaboración interinstitucional y de los grupos de interés fue clave en el éxito de la asistencia que concluye con este documento que propone la implementación de acciones para lograr una mejora continua en la gestión y optimización de los procesos del municipio, resaltando el compromiso de la gerencia municipal en representación del alcalde, de los servidores públicos y contratistas que acompañaron la estrategia, sin los cuales hubiera sido imposible el desarrollo de la misma.

Durante la fase inicial se identifican las necesidades al interior de la entidad territorial con relación a la gestión y optimización de los procesos, a través de la recolección y análisis de información suministrada por la administración municipal, y mediante la realización de mesas de trabajo que permitieron conocer de primera mano con los funcionarios locales la dinámica de la gestión dentro de la entidad y sus secretarías .

Algunas de las herramientas utilizadas fueron las siguientes:

- ✓ Análisis DOFA: se realizó un análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, que facilitó la identificación de las problemáticas
- ✓ Análisis de la información: se identificó la batería de procesos del sistema de gestión, a fin de proponer una estructura a la entidad, que facilite su comprensión y gestión de la organización de manera sistémica.
- ✓ Análisis de grupos de interés o partes interesadas: permite identificar el contexto de la población objetivo, para determinar con mayor enfoque las propuestas de mejoramiento.
- ✓ Lluvia de ideas: se implementó esta técnica que permitió escuchar a los funcionarios de la administración municipal, para verificar la información disponible de todas las áreas, además del análisis y documentación de sus procesos.
- ✓ Encuesta: se realizó un sondeo tipo encuesta a una muestra de veinte (20) funcionarios de la entidad con el fin de afianzar el diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión.

Posterior a la aplicación de la metodología descrita, se establece una propuesta desde la visión sistémica de la organización, para sentar las bases para implementar mejorías globales al Sistema Integrado de Gestión de la entidad, buscando alcanzar efectivamente las metas propuestas en el PDM vigente en términos del fortalecimiento institucional sostenible.

### 3. Marco legal

#### 3.1 Marco normativo

Este marco legal se sustenta en la normativa vigente y en las políticas institucionales referentes a la gestión estratégica de procesos, además incluye lineamientos normativos de la innovación pública, como línea temática de referencia para el desarrollo de la presente asistencia técnica

**Tabla 1.**

Marco normativo

NORMA	AÑO	OBJETO	RELEVANCIA
Ley 2016	2020	Regula el Código de Integridad del Servicio Público.	Promueve la integridad y los valores éticos en el servicio público, siendo fundamentales para la gestión del talento humano en las entidades públicas.
Ley 1551	2012	Establece las funciones de la ESAP en el apoyo técnico a los municipios.	Define el rol de la ESAP en el acompañamiento a los municipios, proporcionando lineamientos en mejora de la gestión del talento humano y otros aspectos administrativos.
Ley 776	2002	Complementa el Decreto 1295 de 1994 en cuanto a la gestión de riesgos profesionales.	Fortalece la normativa de la prevención de riesgos laborales y la compensación económica en casos de accidentes de trabajo.
Decreto 1083	2015	Es el decreto único reglamentario del sector de función pública	Establece los lineamientos normativos en algunos aspectos administrativos para las entidades públicas del orden nacional.
Decreto 1499	2017	Modifica el Decreto 1083 en lo correspondiente a los sistemas de gestión.	Establece aspectos inherentes al adecuado funcionamiento de los sistemas integrados de gestión en las entidades públicas.
Decreto 612	2018	Reglamenta la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).	Proporciona las directrices para la integración de políticas de gestión del talento humano dentro del MIPG, promoviendo la alineación estratégica de los recursos humanos con los objetivos institucionales.
Ley 1712	2014	Regula el derecho al acceso a la información pública	Se denomina comúnmente ley de transparencia y establece parámetros para el ejercicio y garantía del derecho a acceso a información pública y las excepciones a la publicidad de información.
Acuerdo 06	2024	Adopta el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2023-2027 –“Por el Caicedo que Queremos	Refuerza la voluntad política para cumplir las metas de plan, el fortalecimiento institucional y las competencias de los servidores públicos.

Fuente: elaboración propia.

### 3.1 Modelo operativo de MIPG

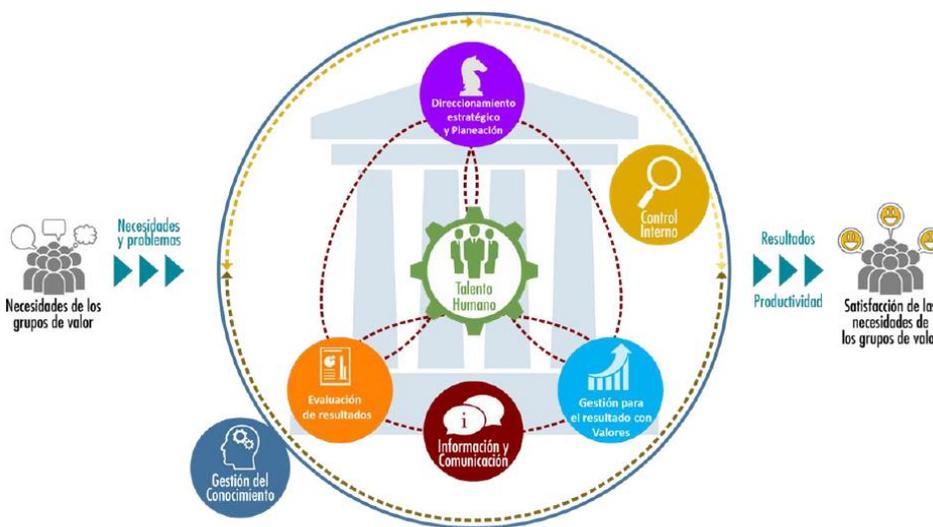
El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) opera a través de dimensiones en las cuales se centra la gestión pública que establecen al talento humano de las entidades como recurso fundamental y central para que se gestionen con éxito las demás dimensiones; el presente documento, se establece bajo este esquema de inter operabilidad, mediante el cual debe funcionar el sistema de gestión de la alcaldía de Caicedo.

En tal sentido, y desde la premisa de no solo documentar recomendaciones para mejorar los índices de cumplimiento del MIPG en la entidad a través del mejoramiento de su Sistema Integrado de Gestión; se documenta un capítulo con propuestas de mejora y una serie de acciones y recomendaciones que pueden aplicarse de manera inmediata y práctica

Todo lo anterior teniendo en cuenta las buenas prácticas de comunicación interna con servidores y contratistas, y externa con los actores involucrados en el proceso de mejoramiento.

**Figura 1.**

*Modelo de operación MIPG*



Fuente: Tomado del DAFP

## 4. Análisis de involucrados

El análisis de los involucrados en la propuesta para el municipio de Caicedo se genera desde el ámbito institucional, en el cual se identifican las diferentes entidades, organizaciones y grupos de interés beneficiados con la posible aplicación de las mejoras propuestas al Sistema Integrado de Gestión.

**Tabla 2.**

*Análisis de involucrados*

ACTOR	CATEGORÍA	ORDEN	POSICIÓN	INTERESES O EXPECTATIVAS	NIVEL DE INFLUENCIA
Departamento Administrativo De La Función Pública (DAFP)	Público	Nacional	Cooperante	Garantizar el adecuado cumplimiento de políticas y lineamientos en el desarrollo institucional en las entidades públicas.	Medio
Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)	Público	Nacional	Cooperante beneficiario	Mejorar desde las estrategias de fortalecimiento institucional las prácticas de administración pública a nivel local.	Alto
Alcaldía municipal	Público	Municipal	Beneficiario	Fortalecer la gestión pública local mediante el mejoramiento de sus procesos y prácticas administrativas	Alto
Servidores públicos	Público	Municipal	Beneficiario	Recibir herramientas que les permitan mejorar sus labores y efectividad para el aporte al logro de las metas y objetivos institucionales.	Alto

Fuente: elaboración propia

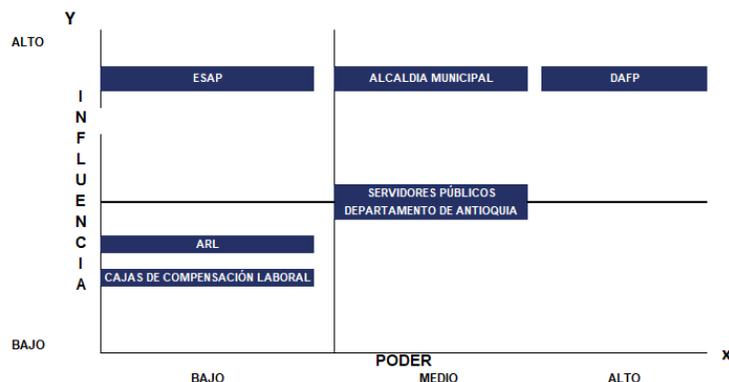
Los grupos de interés diagnosticados tienen roles específicos y expectativas claras para la propuesta de mejora que se entrega en el presente documento.

#### 4.1. Análisis de poder

El siguiente mapa de poder representa a involucrados claves para la propuesta de mejora al Sistema Integrado de Gestión en el municipio de Caicedo; en relación con su nivel de influencia y poder. En este mapa, se ubican los involucrados con alta influencia en la parte superior y los de influencia media en la parte inferior, permitiendo visualizar claramente su interacción e importancia en la formalización de la propuesta. Los resultados graficados en la siguiente figura sirven de ruta para la gestión de las relaciones interinstitucionales en la entidad.

**Figura 2.**

Mapa de poder



Fuente: elaboración propia apoyada en los manuales del DAFP

El análisis de la interacción de los actores identificados en el mapa de poder es fundamental para comprender cómo se alinean o entran en conflicto sus intereses y cómo influyen a la gestión de procesos en el municipio de Caicedo; análisis a tener en cuenta en el marco de la elaboración de la propuesta para la optimización y mejora del Sistema Integrado de Gestión en la entidad. A su vez se puede determinar por el nivel de ubicación en el diagrama el esfuerzo respecto a la comunicación y gestión de las relaciones interinstitucionales que se debe gestar desde la alta dirección de la entidad.

#### **4.2. Acciones estratégicas para la gestión de involucrados**

Con el fin de generar una comunicación y retroalimentación efectiva con los involucrados identificados, se sugiere a la entidad implementar las siguientes acciones:

- ✓ Crear un canal de comunicación constante y fluido entre la alcaldía y su equipo de trabajo. Debe existir un decidido apoyo institucional desde la alta dirección para realizar los cambios que el proceso requiera y que estén alineados con los objetivos estratégicos de la entidad, en cumplimiento de la normativa y orientaciones para los sistemas de gestión en las entidades públicas y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
- ✓ Gestionar el seguimiento permanente al desarrollo de los objetivos de la propuesta de mejoramiento con el fin de garantizar en todo momento la optimización de recursos, y la toma de decisiones basada en evidencia por parte de la alta dirección (alcalde municipal).
- ✓ Generar espacios de cocreación desde el área de talento humano que permitan empoderar y generar apropiación del Sistema Integrado de Gestión por parte de todas las dependencias.

### **5. Contexto institucional**

#### **5.1 Estructura organizacional**

El primer elemento para comprender la situación actual de la organización es evidenciar cómo se encuentra su estructura organizacional. En el municipio de Caicedo, el organigrama es un elemento de gran importancia a tener en cuenta para la estructuración de una propuesta de gestión de procesos, puesto que permite en primera medida evidenciar las relaciones jerárquicas que se tienen para el desarrollo de la gestión administrativa y misional; así como definir las interrelaciones e interdependencia que existe entre las diferentes secretarías y unidades administrativas de la administración municipal.

Figura 3.

Organigrama del municipio de Caicedo



Fuente: tomado de la alcaldía de Caicedo.

La estructura presentada en la figura No 3 (organigrama del municipio), está conformada de forma piramidal y en forma descendente, iniciando por el despacho del alcalde y de él se desprende el honorable Concejo y la Personería Municipal como organismos independientes, que realizan el control a la gestión de la administración municipal.

Posteriormente, se evidencia la existencia de cuatro (4) secretarías que tienen a cargo tanto procesos misionales como de apoyo, y de las cuales a su vez dependen en orden jerárquico algunas otras dependencias y cargos. Una de las situaciones que podemos inferir en el análisis de este organigrama es que en algunos casos se hace mención a roles y en otros a dependencias o unidades administrativas, por lo que se hace imperativo manejar un mismo criterio en la información presentada, a fin de que sea mucho más claro.

Así mismo, se evidencia la sobrecarga que existe en la Secretaría de Gobierno para el desempeño de diferentes funciones vitales para la gestión pública local. Esta sobrecarga puede hacer mucho más lentos los procesos y la atención al ciudadano, además, de representa un riesgo para la imagen institucional positiva en términos de eficiencia. Se sugiere analizar la posibilidad de replantear estas funciones y asignaciones.

### 5.1. Mapa de procesos

Se evidencia y resalta que la entidad, cuenta con un mapa de procesos establecido y publicado debidamente en la página web, este mapa representa la esquematización de la organización y su funcionalidad en un elemento gráfico que facilita la comunicación con las partes interesadas. Fue adoptado mediante acto administrativo en la vigencia 2022, y se encuentra ajustado al Modelo Estándar de Control Interno (MECI) 1000 y al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) del DAFP.

**Figura 4.**

Mapa de procesos Caicedo



Fuente: información primaria – Decreto 403 de 2020.

En tal sentido, se propondrán mejoras a esta estructura de procesos bajo un nuevo esquema que refleje de manera directa la realidad de la entidad, puesto que en el actual se omiten algunos procesos importantes que se llevan a cabo en la entidad.

A continuación, se establece la descripción de los procesos según su tipo, tal y como se ubican en un mapa de procesos dentro de la teoría de sistemas en las entidades que cuentan con un Sistema Integrado de Gestión.

## 5.2. Descripción de la clasificación de los procesos

De acuerdo con lo indicado en la teoría de los sistemas, a nivel organizacional, se hace importante con el fin de dar contexto y entender de manera más profunda el funcionamiento del anterior mapa de procesos en la alcaldía de Caicedo, mencionar dentro de la clasificación de los mismos, cuál es su funcionalidad, lo cual se define en la siguiente tabla:

**Tabla 3.**

Clasificación de los procesos

TIPO	DESCRIPCIÓN
Estratégicos	Apoyan la gestión de políticas y estrategias, la fijación de objetivos, la comunicación y apoyo a la dirección.
Misionales	Son aquellos directamente vinculados con el cumplimiento de los objetivos centrales del municipio en cumplimiento de su objeto social.
Apoyo	Cumplen funciones de proveer los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos estratégicos, los procesos misionales y los de evaluación.
Evaluación y Mejora	Procesar información y hacer seguimiento al desempeño institucional, la eficacia y la eficiencia del municipio.

Fuente: elaboración propia.

Dentro de este tipo de procesos, se buscará establecer una propuesta de una nueva estructura de mapa de procesos que sea mucho más clara para las partes interesadas dentro de la entidad, y permita de manera visual comunicar las áreas de acción.

### 5.3. Planta de cargos

La planta de cargos del municipio de Caiceo fue actualizada en la presente vigencia, en un proceso encabezado por la Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos, no obstante, a la fecha de realización de visita a territorio en el marco de la asistencia no se contaba con acto administrativo que deje en firme esta decisión administrativa. Sin embargo, según información suministrada por los funcionarios en la visita enunciada, actualmente la planta de cargos se compone de un total de 27 funcionarios vinculados mediante carrera administrativa y por libre nombramiento y remoción, además el municipio cuenta un total de 25 contratistas que desarrollan actividades mediante la modalidad de prestación de servicios.

Es importante mencionar que si bien las necesidades de la población de Caicedo son crecientes, esta planta de cargos cuenta con una distribución que permite dar cumplimiento a las diferentes demandas y expectativas de la comunidad; es por ello que es de vital importancia que esta distribución se evidencie no solo en lo plasmado en la estructura organizacional, sino que el mapa de procesos sea mucho más explícito y gráfico para evidenciar los roles y las responsabilidades desde la alta dirección de la entidad, hasta todas sus dependencias, en cuanto a la gestión de los procesos.

Lo anterior permitirá un mayor y mejor control desde la alta dirección de todas las actividades, sobre todo las misionales, encargadas de generar valor público y social dentro de la entidad.

## 6. Diagnóstico del estado actual del Sistema Integrado de Gestión

Un factor importante evidenciado en la aplicación de las diferentes herramientas metodológicas para elaborar el diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión de la entidad, es que el municipio de Caicedo

no cuenta con una política de calidad adoptada, ni se encuentra establecido ni operativo el Comité de Gestión y Desempeño Institucional del que habla del Decreto 1499 de 2017, el cual modifica el Decreto 1083 de 2015 y señala:

**COMITÉS INSTITUCIONALES DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO.** En cada una de las entidades se integrará un Comité Institucional de Gestión y Desempeño encargado de orientar la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, el cual sustituirá los demás comités que tengan relación con el Modelo y que no sean obligatorios por mandato legal. (Presidencia de la República, 2017)

Que la entidad carezca de la conformación del comité además de dificultar la gestión de los procesos, materializa un incumplimiento de la normatividad vigente. Los anteriores elementos son de vital importancia para el cumplimiento de los parámetros del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), en todo lo referente al funcionamiento de la administración pública en un esquema sistémico, que permita un mayor control y toma de decisiones informadas que beneficien a la comunidad Caicedeña, potencializando sus capacidades de desarrollo sostenible en el territorio.

Estos importantes hallazgos harán parte estructural de las recomendaciones y plan de trabajo que se plasmarán en el presente documento técnico, con el fin de que sean analizadas y tomadas en cuenta por parte de la entidad para la mejora integral de su gestión desde las diferentes áreas administrativas.

### 6.1 Resultados de encuesta a funcionarios

Con el fin de determinar más a fondo la situación actual del Sistema Integrado de Gestión, entendido desde la percepción de los servidores públicos del municipio de Caicedo; se ha aplicado, tal y como fue explicado en el acápite de metodología una encuesta con preguntas cerradas que permite realizar un sondeo simple de los conocimientos que poseen los servidores del actual equipo de trabajo en cuanto a MIPG y algunos conceptos importantes para una efectiva gestión por procesos desde las diferentes dependencias, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 4.**

Encuesta en habilidades y competencias en procesos

PREGUNTA	RESULTADOS	
	SI	NO
¿Ha recibido capacitación y formación MIPG?	3	7
¿Ha sido capacitado en conceptualización y manejo de procesos y operaciones?	6	14
¿Ha recibido algún tipo de formación y capacitación en planeación estratégica?	5	15
¿Ha recibido formación y capacitación en gestión documental?	2	18
¿Ha recibido formación y capacitación en herramientas tecnológicas?	4	16
¿Toda la información de su área está adecuadamente documentada?	3	17
¿considera que carece insumos, herramientas y equipos suficientes para realizar las actividades del proceso?	8	12
¿Cree usted que al mejorar el Sistema Integrado de Gestión la administración municipal será más eficiente y prestar mejor servicio a la comunidad?	16	4
¿Considera que dentro de la entidad se cuenta con apoyo suficiente para mejorar el Sistema Integrado de Gestión?	15	5
¿Conoce los objetivos estratégicos de la entidad?	7	13
¿Conoce los procesos que se relacionan con su área?	6	14
¿Sabe identificar oportunidades de mejora en los procesos que ejecuta?	9	11

Fuente: elaboración propia

Tal y como se puede evidenciar en los resultados anteriores, es concluyente que la mayoría de funcionarios encuestados carece de formación suficiente para gestionar los procesos de su área; a su vez no se ha generado una articulación entre el Sistema Integrado de Gestión de la entidad y el marco de planificación del plan de desarrollo 2024-2027 que permita la identificación de las metas y objetivos de los que los funcionarios hacen parte integral desde sus diferentes dependencias.

De acuerdo a estas falencias identificadas, es importante entender el papel crucial que tiene el área de talento humano de la administración municipal de Caicedo, como unidad administrativa dinamizadora de los diferentes procesos de capacitación y gestión del conocimiento, principalmente inducción y re inducción, los cuales permiten cerrar las brechas identificadas para poder conformar un grupo efectivo de líderes de procesos y apoyos comprometidos con el funcionamiento eficiente del sistema de gestión y el cumplimiento de los parámetros normativos del MIPG.

En cuanto a recursos físicos y de información suficientes y necesarios para el cumplimiento de sus funciones, se evidencia que la mayoría tiene una percepción positiva respecto a la infraestructura y equipamiento con que cuenta cada una de las áreas para el desarrollo de las actividades.

También resalta la percepción positiva que se tiene respecto a la posible aplicación de las acciones de mejoramiento al Sistema Integrado de Gestión propuestas en el presente documento, lo cual es sumamente importante para lograr el éxito en su implementación por parte de la entidad.

Otro elemento importante partiendo de los resultados, es la mejora continua; si bien existe para la entidad un Sistema Integrado de Gestión, este no ha generado impacto en la cultura organizacional a la luz de la mejora continua, puesto que la mayoría expresa no conocer cómo identificar oportunidades de mejora en los diferentes procesos. En este punto será clave desde la propuesta que se desarrollará más adelante incluir procesos orientados al seguimiento, monitoreo, evaluación y mejora continua.

## 6.2 índice de Gestión y Desempeño institucional

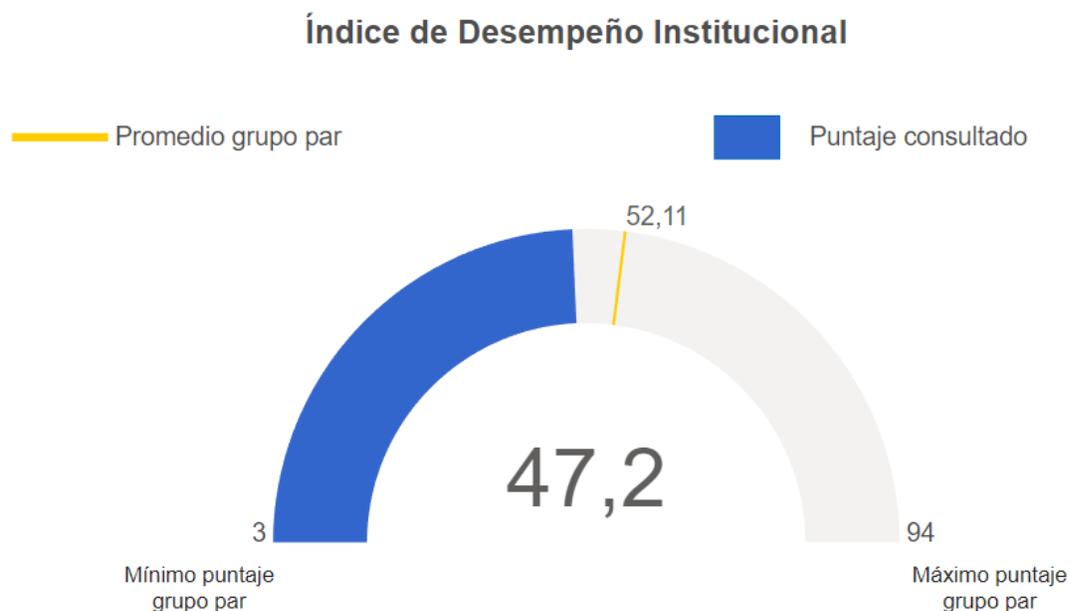
El índice de desempeño institucional es el resultado anual que determina el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFT para todas las entidades públicas del país a través de un proceso de medición y evaluación de las siete (7) dimensiones y diecinueve (19) políticas del MIPG. Estos resultados son publicados cada año con respecto a la vigencia anterior y son de gran relevancia pues representan el consolidado del estado actual del Sistema de Gestión en la entidad y las propuestas de mejoramiento, teniendo en cuenta las dimensiones y políticas que han tenido un desempeño inferior, y así poder priorizar acciones de mejora.

Estos resultados obedecen a la información que se reporta por cada una de las entidades mediante el aplicativo FURAG (Formulario único de Reporte de Avances a la Gestión) dispuesto por el DAFP, y reglamentado por el Decreto 1499 de 2017.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó consulta de dichos resultados para el caso puntual del municipio de Caicedo a continuación:

**Figura 5.**

*Resultados IDI*



**Nota 1 :** El promedio del grupo par corresponde al promedio de puntajes de las entidades que hacen parte de dicho grupo. Este valor solo se visualiza cuando se filtra o consulta una sola entidad.

Fuente: datos consultados en DAFP.

En la ilustración anterior se evidencia que el puntaje general del índice de gestión y desempeño IDI para la vigencia 2023 en el municipio de Caicedo es de 4,2%, un porcentaje que se encuentra por debajo de la media de su grupo par, y el cual indica que se tiene una gran brecha en cuanto al cumplimiento de criterios en lo que respecta al MIPG dentro de la entidad.

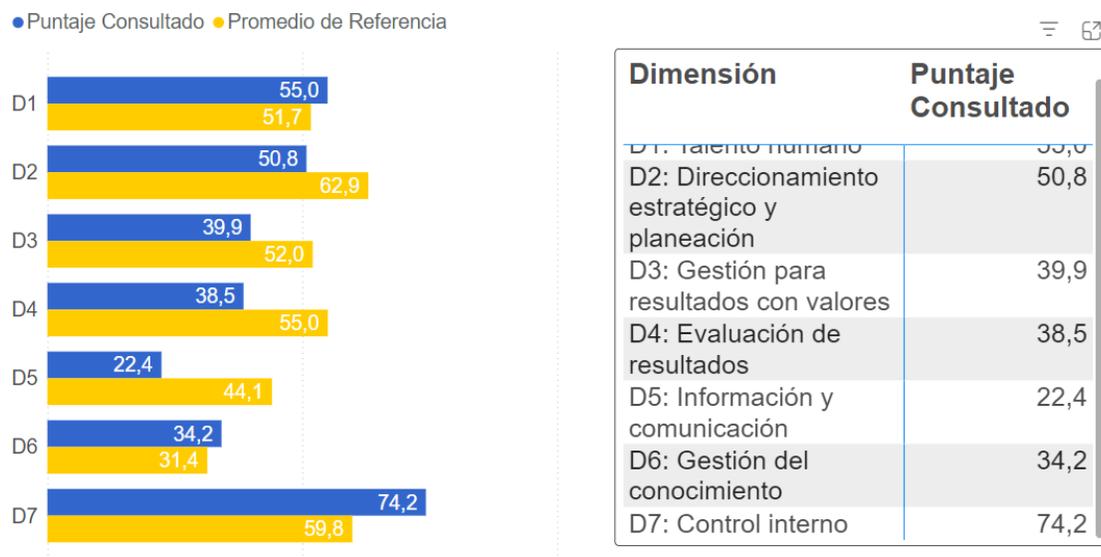
Realizando consulta a detalle sobre el porcentaje de cumplimiento de los parámetros de las siete (7) dimensiones de MIPG, a saber:

- ✓ Talento humano
- ✓ Direccionamiento estratégico y planeación
- ✓ Gestión con valores para resultados
- ✓ Evaluación de resultados
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Gestión del conocimiento
- ✓ Control interno

Se evidencian los siguientes resultados:

Figura 6.

Resultados por dimensiones MIPG



Fuente: datos consultados en DAFP

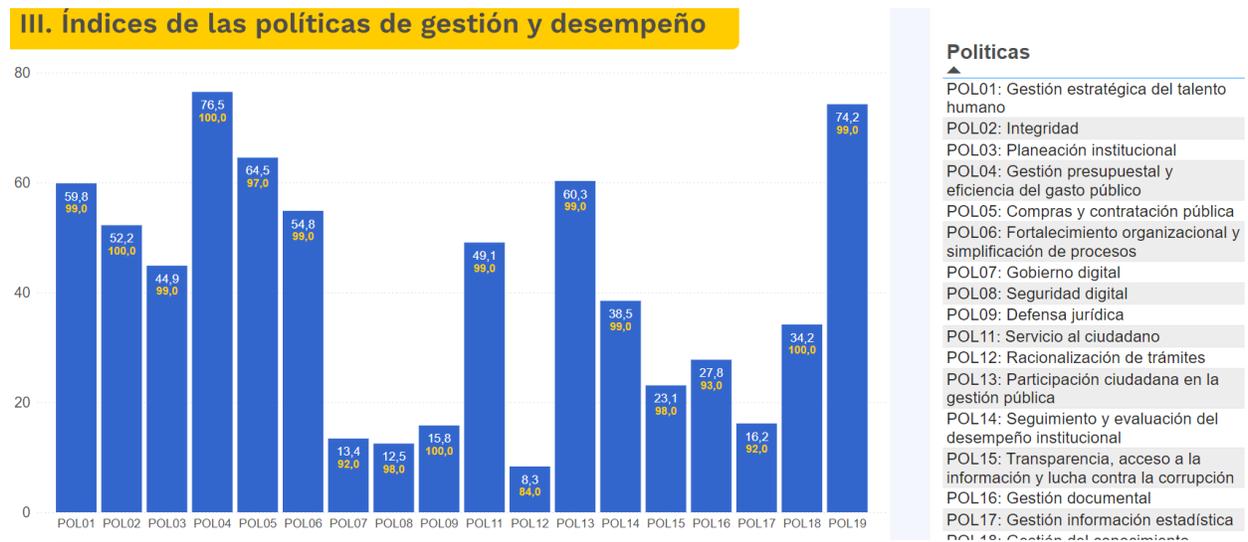
Como se puede observar en la calificación por cada una de las dimensiones de MIPG y su aplicación en la entidad, el municipio de Caicedo cuenta con porcentajes muy bajos de cumplimiento respecto a los parámetros evaluados por la herramienta; las dimensiones con las calificaciones más bajas son:

- ✓ Información y comunicación
- ✓ Gestión del conocimiento
- ✓ Evaluación de resultados

Respecto a estas dimensiones y en pro del fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión de la entidad se propondrán en este documento algunos procesos de mejora interna para cierre de brechas. Por último, y no menos importante; la plataforma muestra el porcentaje de cumplimiento para cada una de las diecinueve (19) políticas del MIPG en la entidad, dentro de los parámetros evaluados se encuentra la toma de conciencia por parte de todos los miembros de la organización; es decir, que los funcionarios estén familiarizados con el funcionamiento de las políticas en la entidad. También es importante mencionar que debe existir un acto administrativo que adopte en Caicedo estas políticas, del cual se carece actualmente, y además se deben tener claros los roles y responsabilidades en la entidad respecto a los servidores que lideran los procesos para el cumplimiento de cada una. Según los resultados consultados se evidencia lo siguiente:

Figura 7.

Índice políticas de gestión y desempeño



Fuente: datos consultados en DAFP.

En estos resultados se refleja que actualmente en la entidad se tienen 5 políticas con una calificación menor al 20% lo cual representa un resultado deficiente que debe ser el norte para la estructuración de acciones de mejora contundentes, dichas políticas son:

- ✓ Gobierno digital
- ✓ Seguridad digital
- ✓ Defensa jurídica
- ✓ Racionalización de trámites
- ✓ Gestión de información estadística

Es importante mencionar que, en observancia del principio de transparencia, tanto las políticas de gobierno digital como la de seguridad digital cobran gran importancia en las entidades públicas. En consecuencia y seguido de las anteriormente mencionadas, cuentan también con valores muy bajos de cumplimiento la política de transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción y la política de gestión documental.

La trazabilidad de la información a nivel histórico de la entidad debe gestionarse con los debidos controles y parámetros legales, es por ello de vital importancia contar con unas tablas de retención documental aprobadas. Este ejercicio permitirá incrementar los índices de cumplimiento de la política de gestión documental.

En concordancia con el anterior análisis a continuación se documentará una propuesta de mejoramiento del Sistema Integrado de Gestión de la entidad, que lleve al cierre de brechas respecto a los resultados obtenidos y permita tomar decisiones encaminadas a la mejora continua de los procesos.

## 7. Propuesta de mejora al Sistema Integrado de Gestión

Según la información analizada anteriormente, se documenta a continuación una propuesta que comprende elementos como acciones de mejora tendientes a fortalecer el Sistema Integrado de Gestión de la entidad; teniendo en cuenta las necesidades identificadas y analizadas en el diagnóstico de la situación actual.

Si bien el municipio cuenta con un mapa de procesos diseñado y publicado en su página web, hay algunos elementos que se desconocen en este, sobre todo los establecidos por los lineamientos del MIPG, los cuales serán la base para la estructuración de esta propuesta.

La presente propuesta se estructurará en los siguientes elementos:

- ✓ Propuesta de una política de calidad y objetivos estratégicos organizacionales;
- ✓ Propuesta para la estructuración del comité de gestión y desempeño;
- ✓ Propuesta de un nuevo mapa de procesos, ajustado a las necesidades y requerimientos de la entidad;
- ✓ Plan de mejoramiento para cada una de las tres políticas de MIPG con más bajo desempeño;
- ✓ Plan de mejoramiento que incluye acciones de mejora para las tres dimensiones de MIPG peor calificadas en el IDI;
- ✓ Matriz de roles y responsabilidades;
- ✓ Recomendaciones generales.

A continuación, el desarrollo de cada uno de estos.

### 7.1 Política de calidad

Con el fin de generar una cultura de mejora continua dentro de la entidad, se sugiere adoptar la siguiente política de calidad en el municipio de Caicedo, como marco de actuación que guíe las diferentes actividades de los procesos. Tanto la política de calidad, como los objetivos estratégicos son la base para que la entidad actualice la documentación de su manual de procesos.

#### Propuesta:

La alcaldía municipal de Caicedo (Antioquia) se compromete en el marco de sus competencias a prestar los servicios que demanda la ciudadanía con efectividad, transparencia y calidad; aplicando en cada uno de sus procesos buenas prácticas de gestión, dentro de las cuales se incluyen el velar por la salud y seguridad de sus empleados y contratistas, la adecuada administración y gestión de los riesgos y una cultura de mejora continua con el fin de obtener un mejoramiento integral en la calidad de vida y el desarrollo de la población.

**NOTA:** La anterior política de calidad debe ser difundida a las partes internas y externas de la organización, y publicada en un lugar visible de la entidad.

### 7.2 Objetivos estratégicos

El propósito de contar con objetivos estratégicos para la organización es poder enmarcar todas las actuaciones administrativas y de los procesos misionales hacia un cumplimiento de parámetros que se articulen cualquier aspecto de la planeación, como lo es en este caso el plan de desarrollo local. Estos objetivos son premisas y compromisos de la alta dirección en cuanto a criterios de calidad en el desempeño de las funciones misionales de la entidad para la entrega de servicios de calidad de

manera eficiente y eficaz a los ciudadanos.

### Propuesta:

La administración municipal de Caicedo, enmarca su Sistema Integrado de Gestión bajo los siguientes objetivos estratégicos institucionales:

- ✓ Mejorar de manera continua la eficiencia, eficacia y efectividad en la prestación de los servicios que demanda la ciudadanía;
- ✓ Propender por la efectividad en la interacción y comunicación con la comunidad y demás partes interesadas de la administración municipal, con el fin de mejorar la percepción y satisfacción respecto a los servicios prestados, en cumplimiento de sus necesidades y expectativas;
- ✓ Fortalecer el monitoreo, seguimiento y evaluación de las acciones operativas y administrativas de la entidad, con el fin de tomar decisiones basadas en datos y generar acciones de mejora pertinentes para el Sistema Integrado de Gestión (SIG);
- ✓ Mejorar las competencias, capacidades, conocimientos y las condiciones de seguridad y salud de los servidores públicos y contratistas, permitiendo el desarrollo de sus actividades en condiciones óptimas.

### 7.3 Comité institucional de gestión y desempeño

El Comité Institucional de Gestión y Desempeño debe estar adoptado mediante acto administrativo, en cumplimiento a lo establecido en el Decreto 1083 de 2015 y demás modificatorios. Debe estar conformado por las instancias de la alta dirección (alcalde y secretarios de despacho) y tiene dentro de sus principales funciones velar por el correcto funcionamiento e implementación efectiva del MIPG en la entidad.

Es importante considerar que dentro de este acto administrativo se debe considerar el reglamento del mismo. La articulación de este debe darse al interior del Comité de Control Interno, esta disposición legal además facilita y aligera los trámites internos para la toma de decisiones, puesto que el comité absorbe los siguientes estamentos que venían constituyéndose en las entidades públicas:

- ✓ Comité de archivo
- ✓ Comité de racionalización de trámites
- ✓ Comité de capacitación
- ✓ Comité de incentivos
- ✓ Comité de gobierno en línea.

Es por ello, que desde el comité que deberá ser conformado en el municipio de Caicedo se debe tener en cuenta el desarrollo de las funciones que debe desempeñar:

1. Dirigir y orientar la planeación estratégica de la entidad.
2. Dirigir y articular a las diferentes secretarías y unidades administrativas del municipio de Caicedo en la implementación, desarrollo y evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.
3. Hacer seguimiento a la gestión y desempeño de los procesos y proponer estrategias para el logro de los objetivos institucionales.
4. Hacer seguimiento, por lo menos una vez cada semestre, a las estrategias adoptadas para la operación y evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, y proponer las acciones correctivas necesarias.
5. Presentar propuestas para el fortalecimiento de las políticas de gestión y desempeño institucional.

6. Hacer seguimiento a la ejecución de las políticas de gestión y desempeño institucional en la entidad.
7. Estudiar y aprobar las iniciativas presentadas por los diferentes procesos, secretarías y unidades administrativas que contribuyan al mejoramiento en la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.
8. Generar espacios que permitan a los funcionarios y contratistas el estudio y análisis de temas relacionados con políticas de gestión y desempeño, buenas prácticas, herramientas, metodologías u otros temas de interés para fortalecer la gestión y el desempeño institucional y así lograr el adecuado desarrollo de sus funciones.
9. Liderar la toma de decisiones informada respecto a los diferentes asuntos de corte administrativo y misional de la entidad, que competa al funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión.

Para facilitar esta conformación, el DAFP ha establecido un esquema tipo formato de acto administrativo que podrá adaptarse a las necesidades de la entidad, y el cual se entrega como anexo a la entidad para su consideración.

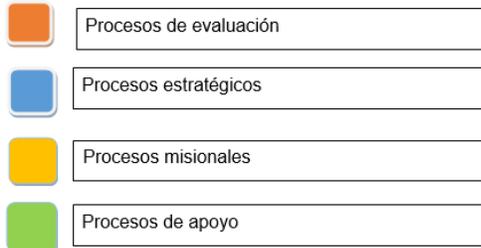
#### 7.4 Mapa de procesos

Con el fin de mejorar la gestión por procesos dentro de la entidad, y acorde tanto a las necesidades institucionales evidenciadas en el diagnóstico como a la normativa ampliamente expuesta, se propone un nuevo mapa de procesos para la alcaldía del municipio de Caicedo:

**Figura 8.**

*Propuesta mapa de procesos*





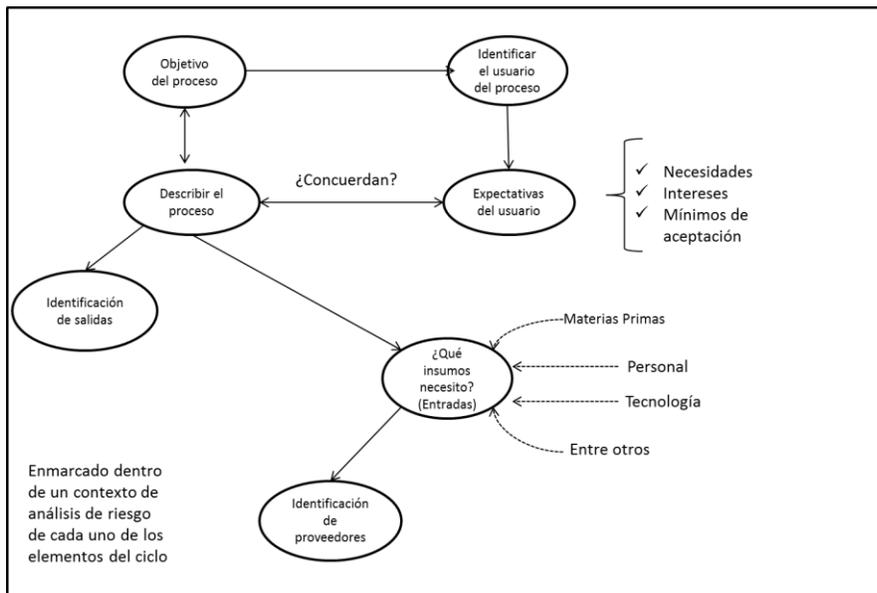
Fuente: elaboración propia.

Esta propuesta de mapa de procesos se ha elaborado con base a la estructura organizacional de la entidad y teniendo en cuenta la información suministrada por los diferentes funcionarios respecto a las actividades fundamentales que se llevan a cabo en la entidad, tanto a nivel misional como de apoyo.

Es importante mencionar que estos son procesos que en sí mismos pueden abarcar varios procedimientos, los cuales detallan de manera particular cada una de las actividades en los formatos de caracterización. A continuación, se presenta un diagrama a manera de guía a tener en cuenta en el proceso de documentación de los procesos y procedimientos:

**Figura 9.**

Diagrama de ciclo de procesos



Fuente: obtenido de Función Pública, Dirección de Gestión y Desempeño Institucional. (2019)

Es importante mencionar que se sugerirá un formato para la documentación de las caracterizaciones, y que esta actividad debe dar inicio con los procesos (incluidos en el mapa) y posteriormente con los procedimientos (actividades desarrolladas en cada uno de estos). A continuación, se enumeran las etapas a tener en cuenta para documentar adecuadamente la caracterización de procesos:

1. Formular los objetivos del proceso: la formulación de los objetivos debe conservar una estructura

según los manuales de la función pública y entre otros, conservar las siguientes características: debe estar bien definido, debe ser medible, realista y relevante (que esté alineado con los lineamientos institucionales).

2. Identificar el usuario del proceso: se refiere al insumo principal, los usuarios internos, externos y grupos de valor que atiende el proceso.
3. Entender las expectativas del proceso: comprender las necesidades de los bienes y servicios prestados, sus características y expectativas de los usuarios, para ello es importante contar con una caracterización de los usuarios y grupos de valor.
4. Descripción del proceso: se describe tanto el objetivo como el proceso de transformación de este en resultados.
5. Identificación de salidas: son los productos, el resultado de la operación de las actividades, se debe revisar y hacer seguimiento a la calidad de los productos, bienes y servicios resultantes, teniendo en cuenta si cumplen o no con los objetivos de los grupos de interés.

Cabe mencionar que estos pasos deben seguirse por parte de los líderes de procesos y sus apoyos, teniendo en cuenta la definición de roles y responsabilidades que se desarrollarán más adelante. Una vez documentados, la aprobación de los mismos, compete al Comité de Gestión y Desempeño Institucional.

A continuación, se sugiere un formato para proceder con la documentación de las caracterizaciones:

**Tabla 5.**

*Formato ajustado para caracterización de procesos*

MUNICIPIO:							
Secretaria:							
Proceso:							
Objetivo:							
Alcance:							
Líder Estratégico (secretario):				Líder Operativo (proceso):			
PROVEEDOR-SOCIOS DE NEGOCIO		ENTRADA / INSUMO	PH VA	ACTIVIDADES CLAVES DEL PROCESO	SALIDA	CLIENTE-PROCESO	
INTERNO	EXTERNO					INTERNO	EXTERNO
			P				
			H				

			V				
			A				
RECURSOS ASOCIADOS		CANALES		DOCUMENTOS ASOCIADOS	RIESGOS ASOCIADOS	INDICADORES ASOCIADOS	
REQUISITOS DEL PROCESO (NORMATIVIDAD)			NOTA				
<b>Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad Función Pública ajustada</b>							

Fuente: tomado del Sistema de Gestión de la Calidad Función Pública

Aunque se tomó como ejemplo un formato diseñado y publicado por el DAFP, se entiende que el mismo se puede ajustar y adaptar a las necesidades propias de los procesos del municipio de Caicedo.

### 7.5 Planes de mejoramiento

A continuación, dando cumplimiento a la propuesta de valor de la presente asistencia técnica, se establecen acciones de mejora tanto para las dimensiones como las políticas de MIPG, con el fin de mejorar su implementación en la dinámica organizacional de la alcaldía de Caicedo, teniendo en cuenta los porcentajes obtenidos en la evaluación de gestión y desempeño vigencia 2023:

**Tabla 6.**

*Plan de mejoramiento políticas MIPG*

Política	Acción de mejora
Gobierno digital	Capacitar a los funcionarios y contratistas de la entidad en las políticas y lineamientos de gobierno digital.
	Digitalizar los trámites llevados a cabo por la entidad y realizar su respectivo reporte en la plataforma SUIT
	Actualizar de manera permanente los datos abiertos e información publicada en la página web y otros canales digitales.
	Utilizar herramientas de información digitales para la toma de decisiones informada.

Política	Acción de mejora
Seguridad digital	Establecer copias o backup de la información estratégica de la entidad de manera periódica.
	Disponer de actualizaciones permanentes de los softwares y aplicativos utilizados por la entidad para su gestión de manera continua.
	Garantizar el soporte y mantenimiento para la infraestructura tecnológica de la entidad.
Racionalización de trámites	Automatizar los trámites de la entidad, identificándolos en primera medida, para depurar los existentes y evitar que todas las solicitudes se alleguen a la entidad mediante oficio o derecho de petición.
	Informar a la comunidad respecto a los trámites que facilita la entidad y las dependencias responsables de los mismos.
	Gestionar la mejora continua bajo los lineamientos de la política de racionalización de trámites.
	Medir y monitorear la experiencia ciudadana respecto a la solicitud de trámites en la entidad.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7.**

*Plan de mejoramiento dimensiones MIPG*

Dimensión	Acción de mejora
Información y comunicación	Contar con medios digitales internos de uso simple para garantizar el adecuado flujo de la información.
	Mejorar la interacción con los ciudadanos por todos los medios y canales institucionales que permita el posicionamiento institucional a nivel local.
	Actualizar de manera permanente los datos abiertos e información publicada en la página web y otros canales digitales.
	Garantizar la trazabilidad y salvaguarda adecuada de la información mediante la adopción del plan de archivos y las tablas de retención documental.
Gestión del conocimiento	Generar espacios en que se comparta y difunda el conocimiento de la entidad por parte de los servidores y contratistas.
	Analizar los datos arrojados desde diferentes herramientas y fuentes institucionales a fin de fortalecer la toma de decisiones informada.
	Permitir el aprendizaje y la adaptación mediante estrategias de fortalecimiento de competencias integradas a la gestión del talento humano.
Evaluación de resultados	Consolidar y articular una matriz de indicadores desde plan de desarrollo, que incluya evaluación a los procesos y procedimientos, la cual brinde suficiente información sobre la gestión de la entidad.
	Establecer de manera clara tiempos, frecuencias y responsables de la medición y seguimiento en las diferentes secretarías.
	Gestionar la mejora continua bajo los lineamientos de la política de racionalización de trámites.
	Elaborar informes de análisis de resultados derivados de la medición de indicadores que faciliten la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

Las anteriores son algunas de las acciones que se propone sean implementadas por la entidad, a fin de avanzar en el incremento del porcentaje con que ha sido evaluada en cada una de las dimensiones y políticas de MIPG, teniendo en cuenta las que cuentan con los niveles de cumplimiento más bajos según la información consultada.

### 7.6 Matriz de roles y responsabilidades

Con el fin de dar operatividad a las mejoras propuestas para el Sistema Integrado de Gestión de la entidad, que permitan un mayor cumplimiento de los criterios de implementación del MIPG, a continuación, y a la luz de la estructura organizacional, se establece la matriz de roles y responsabilidades. Es importante acotar que estas responsabilidades se deben dejar en firme mediante acto administrativo que adopte el MIPG, en caso de que así lo determine la entidad.

**Tabla 8.**

*Matriz de roles y responsabilidades*

DEPENDENCIA/ROL	RESPONSABILIDADES	POLÍTICA MIPG
Oficina de control interno	Responsable de verificar la documentación de los diferentes procesos y procedimientos y brindar acompañamiento metodológico para el seguimiento, monitoreo y evaluación en la implementación de MIPG y operatividad del SIG.	Control interno
Líderes de los procesos	Llevar a cabo la documentación de procesos, procedimientos e indicadores que correspondan; a fin de actualizar y fortalecer el Sistema Integrado de Gestión, realizar esta actividad de forma participativa con sus equipos de apoyo.	Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
Talento humano	Coordinar y ejecutar los procesos de capacitación necesarios, articulados desde el PIC (Plan institucional de capacitación) inherentes a los temas que permitan fortalecer las competencias en el SIG y MIPG	Talento humano
	Gestionar y desarrollar espacios de capacitación enmarcados en la mejora continua de la atención al ciudadano en la entidad. Desarrollar acciones que fomenten una cultura organizacional orientada a una atención al ciudadano eficiente, empática y de calidad; articulada al código de integridad.	Integridad
	Diseñar herramientas para el seguimiento a la satisfacción del servidor público respecto al PIC	Gestión del conocimiento y la innovación
Alcalde municipal	Expedir los actos administrativos correspondientes a la adopción del MIPG y el Sistema Integrado de Gestión	Planeación institucional
	Conformar y adoptar mediante acto administrativo el comité institucional de	Seguimiento y evaluación del desempeño

DEPENDENCIA/ROL	RESPONSABILIDADES	POLÍTICA MIPG
	gestión y desempeño.	institucional
	Velar desde la alta dirección de la entidad por la óptima implementación del SIG, en el marco de MIPG.	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
Secretaría de hacienda y tesorería	Disponer en tiempo real la información financiera y presupuestal de la entidad, facilitando los procesos de monitoreo y seguimiento	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
Secretaría de Gobierno/ proceso gestión de la contratación	Asegurar el cumplimiento del principio de transparencia en la contratación de la entidad y dar cumplimiento a los lineamientos desde MIPG	Compras y contratación pública
		Defensa jurídica
		Mejora normativa
Secretaría de Gobierno y servicios administrativos	Fomentar las buenas prácticas en torno a seguridad digital y ley de transparencia en la entidad.	Gobierno digital
		Seguridad digital
Secretaría de Gobierno y servicios administrativos/ proceso gestión documental	Desarrollar acciones encaminadas a la documentación de la política de gestión documental, socializar a los diferentes funcionarios, y generar cultura de trazabilidad y salva guarda de la información en todos los procesos.	Gestión documental
		Gestión de la información estadística

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de estos roles para el desarrollo de las diferentes actividades, permitirá sostenibilidad en cuanto a la implementación del MIPG y el fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión en la entidad.

## 8. Recomendaciones

- ✓ El primer paso que debe dar la entidad es oficializar su compromiso y voluntad de implementar MIPG mediante actos administrativos que lo manifiesten, así como establecer de manera clara la conformación del Comité Institucional de Gestión y Desempeño en cumplimiento de la normatividad vigente y aplicable.
- ✓ Se esquematiza en la presente propuesta un nuevo modelo para el mapa de procesos de la entidad que describe de manera mucho más clara y con base a la estructura organizacional, los procesos llevados a cabo, es importante tener en cuenta esta sugerencia a la luz de la mejora continua y la comunicación efectiva con las partes interesadas.
- ✓ Se encuentra importante fortalecer el PIC (Plan Institucional de Capacitación) con temáticas asociados a la implementación de MIPG y a los Sistemas Integrados de Gestión, esto complementado con ejercicios óptimos de inducción y reinducción que faciliten la toma de conciencia y la gestión del conocimiento.
- ✓ Es recomendable incentivar la innovación en los procesos administrativos mediante la adopción de espacios de cocreación, con los funcionarios, donde se busquen alternativas de solución que mejoren la prestación de servicios y la interacción directa con la ciudadanía en el marco de la transparencia.
- ✓ Para generar una cultura organizacional en torno a la mejora continua es importante generar desde las iniciativas de bienestar, estrategias que fomenten la participación de líderes y apoyos en la operatividad y mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión.
- ✓ Revisar las recomendaciones realizadas por el DAFP para los resultados de desempeño

institucional de la vigencia 2023, a fin de aplicar las acciones de mejora correspondientes y así lograr incrementar los puntajes obtenidos tanto por dimensiones como por políticas.

- ✓ El levantamiento de las caracterizaciones de procesos y procedimientos debe ser encabezado por cada uno de los líderes de procesos, en compromiso con la implementación del sistema, y dado su conocimiento de la especificidad de las actividades en cada una de las áreas.

## Referencias

- Decreto 1083 de 2015. (2015, 26 de mayo). Congreso de la República. Diario Oficial N°49523  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo>
- Decreto 1499 de 2017. (2017, 11 de septiembre) Congreso de la república. Diario Oficial N°50353  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=114080>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Concepto 122071 de 2021*  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=163272>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y gestión MIPG.*  
<https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf>
- Dirección de Empleo Público. (2020 - 2030). *Plan Nacional De Formación Y Capacitación.*  
<https://www.funcionpublica.gov.co>
- Dirección de Empleo Público. (2020). *Programa Nacional De Bienestar 2020 - 2022.*  
<https://www.funcionpublica.gov.co>
- Ley 2016 de 2020. (2020, 27 de Febrero). Congreso de la República. Diario Oficial No. 51.240.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_2016\\_2020.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2016_2020.html)
- Ministerio de Educación. (2024, 06 de marzo). *Guías de implementación de las políticas MIPG.*  
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Modelo-Integrado-de-Planeacion-y-Gestion/398739:Guias-de-implementacion-de-las-politicas-MIPG>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2015). *Manual para la Implementación de la Política de Gobierno Digital.*  
<https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Politica-de-Gobierno-Digital/Manual-de-Gobierno-Digital/>