

NOMBRE DEL TRABAJO

20240607_1113516121_TrabajoGrado_01.docx

RECUENTO DE PALABRAS

23815 Words

RECUENTO DE CARACTERES

143513 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

124 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.0MB

FECHA DE ENTREGA

Sep 20, 2024 10:45 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Sep 20, 2024 10:47 AM GMT-5**● 3% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 3% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 2% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 20 palabras)

**Diseño del Plan de Mejora Para la Apropiación y Operación del Modelo
Integrado de Planeación y Gestión MIPG, en la Alcaldía de Candelaria – Valle.**

Cindy L. Bejarano Romo

Escuela Superior De Administración Pública

Noviembre de 2023

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL.....	10
1.1. Estado del arte.....	10
1.2. Marco teórico.....	16
1.3. Marco legal.....	19
14 CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	22
2.1. Tipo de investigación.....	22
2.2. Método de investigación.....	22
2.3. Técnicas e instrumentos de investigación.....	25
Capítulo III. DIAGNÓSTICO DE FACTORES INFLUYENTES EN LA OPERACIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPG, ALCALDÍA CANDELARIA – VALLE 2018-2022.....	26
3.1 Contexto de la entidad.....	26
3.2 Información reportada por Función Pública en el marco de la evaluación y seguimiento de la implementación de MIPG, en la Alcaldía de Candelaria – Valle.....	29
3.3 Análisis de factores determinantes del desarrollo institucional de la Alcaldía de Candelaria – Valle, durante el periodo 2018-2022.	38
CAPÍTULO IV. ESTRATEGIAS PARA LA APROPIACIÓN Y OPERACIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPG, EN CANDELARIA.....	.68
(VALLE).	
4.1 Planteamiento de objetivos.....	68
4.2 Plan de Mejora.....	68

18 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
5.1 Conclusiones.....	73
5.2 Recomendaciones.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	83

Lista de Figuras

Figura 1: Organigrama Alcaldía de Candelaria.....	20
Figura 2: Mapa de procesos.....	21
Figura 3: Dimensiones MIPG – PHVA	22
Figura 4: Índice de Desempeño Institucional 2018 – 2019	25
Figura 5: Resultados por dimensiones 2018 - 2021.....	26
Figura 6: Índices de las políticas de gestión y desempeño.....	27
Figura 7: Índices de la Política de Control Interno.....	28
Figura 8: Índices detallados de las Políticas.....	29
Figura 9: Índice detallado de las políticas.....	29
Figura 10: Índice detallado de las políticas.....	30
Figura 11: Índice detallado de la política de participación ciudadana.....	31
Figura 12: Índice detallado de las políticas.....	32
Figura 13: Índice detallado de las políticas.....	32
Figura 14: Índice detallado de las políticas.....	33
Figura 15: Índice detallado de las políticas	33
Figura 16: Evaluación interna para cada política	41

Lista de Tablas

<u>Tabla 1:</u> Índice de Desempeño Institucional (2018 - 2021).....	26
<u>Tabla 2:</u> Estado de formulación de las políticas.....	37
<u>Tabla 3:</u> Elaboración propia. Porcentaje de Estado de Formulación de la Políticas.....	38
<u>Tabla 4:</u> Elaboración propia. Estado de planes de acción políticas documentadas.....	38
<u>Tabla 5:</u> Número de Recomendaciones de Función Pública por Política.....	40
<u>Tabla 6:</u> DOFA Política de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH.....	47
<u>Tabla 7:</u> DOFA Política de Integridad.....	48
<u>Tabla 8:</u> DOFA Política de Planeación institucional.....	49
<u>Tabla 9:</u> DOFA Política de gestión presupuestal y eficiencia del gasto público.....	50
<u>Tabla 10:</u> DOFA Política de Compras y Contratación Pública.....	50
<u>Tabla 11:</u> DOFA Política de Fortalecimiento Institucional y Simplificación de Procesos.....	51
<u>Tabla 12:</u> DOFA Política de Gobierno Digital.....	52
<u>Tabla 13:</u> DOFA Política de Seguridad Digital.....	52
<u>Tabla 14:</u> DOFA Defensa Jurídica.....	54
<u>Tabla 15:</u> DOFA Política de Mejora Normativa.....	55
<u>Tabla 16:</u> DOFA Política de Servicio al Ciudadano.....	56
<u>Tabla 17:</u> DOFA Política de Racionalización de Trámite.....	57
<u>Tabla 18:</u> DOFA Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.....	58
<u>Tabla 19:</u> DOFA Política de Seguimiento y evaluación del desempeño institucional.....	59
<u>Tabla 20:</u> DOFA Política de Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción.....	59
<u>Tabla 21:</u> DOFA Política de Gestión Documental.....	60
<u>Tabla 22:</u> DOFA Política de Gestión de la información estadística.....	61
<u>Tabla 23:</u> DOFA Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación.....	62
<u>Tabla 24:</u> DOFA Política de Control Interno.....	63

Lista de Anexos

<u>Anexo A. Identificación del Problema</u>	81
<u>Anexo B. Árbol de Objetivos</u>	82
<u>Anexo C. Plan de mejora para la apropiación y operación del MIPG en la Alcaldía de Candelaria</u>	83

Resumen

La comunidad académica es cada vez más consciente de su rol, frente al análisis y estudio del rol del Estado respecto de las demandas que debe atender; ya sea la prestación de servicios de calidad o la generación de programas y proyectos que tengan un impacto en su bienestar. Este aspecto, ha propiciado el surgimiento de nuevas teorías, enfoques y modelos orientadas a fortalecer la gestión administrativa del Estado, en busca de crear entidades públicas efectivas, que generen valor público a la sociedad civil. Uno de estos enfoques es el de la gobernanza del cual se desprende un modelo para mejorar la gestión pública. Esta nueva herramienta de gestión es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, enfocado en la calidad y la integridad para lograr el mejoramiento continuo en la gestión de las entidades públicas. En Colombia, el MIPG se está implementando desde la década pasada y su antecedente inmediato el Control interno.

Este proyecto, presenta el diseño del plan de mejora para la apropiación y operación del MIPG en la Alcaldía de Candelaria (Valle), realizado con base en los resultados del análisis de los factores determinantes identificados en la entidad, a partir de un ejercicio diagnóstico desarrollado con el equipo municipal encargado de este proceso.

Diseño de Plan De Mejora Para Apropiación y Operación Del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, Alcaldía Candelaria – Valle.

Antecedentes

El Decreto 1083 de 2015, expedido por el ¹⁶Función Pública, modificado por el Decreto 1499 de 2017, establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, como un marco de referencia para orientar la gestión de las entidades y organismos públicos del país, con el fin de generar resultados que impacten la calidad de vida de los ciudadanos. Las entidades territoriales, implementan el modelo de acuerdo con sus capacidades y entornos, estructurados en tres niveles: básico, intermedio y avanzado. Este modelo, permite realizar seguimiento a las entidades territoriales frente a su desempeño institucional, favoreciendo la identificación de fortalezas y debilidades en materia de gestión y control, para la construcción de acciones de mejora.

Desde el 2018, año en que se realizó la primera medición de desempeño institucional MDI, se han efectuado cinco (5) evaluaciones a nivel nacional, que han permitido conocer el estado de la gestión y desempeño de las entidades públicas en Colombia, teniendo en cuenta sus aspectos diferenciales.

La medición de la gestión pública de la alcaldía de Candelaria, entidad pública territorial de la rama ejecutiva, con referencia a la categorización del MIPG es del nivel “avanzado”, como resultado del avance en su implementación, como se evidencia en los resultados de medición del índice de desempeño mencionados. Sin embargo presenta una brecha importante frente al nivel máximo alcanzado por entidades de su categoría, evidenciando un crecimiento porcentual mínimo durante los últimos 5 años. Con base en lo anterior, se hace necesario, analizar la operación del modelo integrado de planeación y gestión MIPG, en el municipio de Candelaria (Valle) durante el periodo 2018-2022”, con el fin de

identificar los factores que han influido en los resultados del Índice de Desempeño Institucional, obtenidos por el municipio en el marco de la implementación del modelo y plantear las estrategias adecuadas para su fortalecimiento, de tal manera que se permita alcanzar una mayor eficiencia, efectividad y eficacia en su gestión.

El diseño de un plan de mejora para la apropiación y operación del modelo integrado de planeación y gestión MIPG, en la alcaldía de Candelaria – Valle, constituye un proceso de gran relevancia, para la entidad, puesto que le proporcionará las herramientas necesarias para fortalecer el sistema integrado de gestión y alcanzar altos estándares de calidad.

Para alcanzar este objetivo, se llevó a cabo una investigación cualitativa, que permitió identificar los factores que han incidido en la implementación del MIPG en la entidad, como insumo para el planteamiento de acciones de mejora en cada una de las dimensiones y políticas del modelo. Este documento, se estructuró desde un marco de referencia, en el componente teórico y legal, recopilado en el primer capítulo.

El capítulo II, presenta el diseño metodológico del proyecto, dando a conocer, el tipo de investigación, método empleado, así como las fuentes e instrumentos utilizados.

Por su parte, el capítulo III, contiene el diagnóstico de factores determinantes del desarrollo institucional de la alcaldía de Candelaria – Valle, durante el periodo 2018-2022. Presenta el contexto de la entidad y un análisis de la información reportada por Función Pública en el marco de la evaluación y seguimiento de la implementación de MIPG, en el Municipio de Candelaria – Valle, durante los últimos 5 años. De igual manera evidencia los resultados del diagnóstico cualitativo adelantado en la entidad para la identificación de factores determinantes en los resultados frente a la implementación del modelo en el municipio.

El capítulo IV, presenta las estrategias para la apropiación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, en la Alcaldía de Candelaria (Valle), partiendo de un planteamiento de objetivos y finalizando con un plan de mejora.

Capítulo I. Marco Referencial

1.1 Estado Del Arte

En las últimas décadas, la gestión pública, ha estado enfocada, en la búsqueda de la eficiencia, eficacia y efectividad en la prestación de los servicios públicos. Cada vez, se hace más necesario, que las entidades públicas, fortalezcan su capacidad institucional, para responder ante los diferentes retos que presenta la sociedad actual. Dentro de este marco, encontramos las tendencias de la Nueva Gestión Pública NGP y Post Nueva Gestión Pública PNGP. Entre los paradigmas y enfoques inmersos en la NGP, orientados a fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, se encuentran la calidad en el sector público y la gestión para resultados GpR.

La Gestión para Resultados de Desarrollo GpRD, es una propuesta que viene dándose por toda Latinoamérica y el Caribe hace algunos años. En América Latina, organismos de tipo multilateral como el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) realizó un impulso a la adopción de estos modelos a través de elementos como “el Código Iberoamericano de Buen Gobierno (2006), la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2007), Modelo abierto de gestión para resultados - GpR (2007) y la Carta Iberoamericana de calidad en la gestión pública (2008)” (Chica, 2017, 2).

Estos documentos, nacen de procesos investigativos que recogen las principales tendencias implementadas en diferentes países del mundo, las cuales son presentadas como marcos de referencia para “facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia, eficiencia, productividad y efectividad en el

uso de los recursos del Estado, la consecución de los objetivos de gobierno y la promoción de la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos a través de un proceso de mejoramiento continuo” (CLAD, 2007, 167).

Los documentos del CLAD, han tenido un importante grado de incidencia en los países latinoamericanos, dando origen a modelos que intentan reformar la administración del Estado. Su aporte es fundamental para el objeto de este proyecto, porque establece las bases teóricas y presenta experiencias significativas de su implementación.

Chica (2017, 3), presenta un análisis de los libros de consulta de buenas prácticas en GpRD, donde se han determinado aspectos fundamentales para el éxito de la implementación de la GpRD: 1. Se requiere de un determinado apoyo del personal de la entidad, desde la alta dirección hasta la parte operativa; 2. El estado debe promover reformas enfocadas en la GpRD, las cuales se deben armonizar con los proyectos y planes de desarrollo nacional ya existentes; 3. Se requiere trabajar en el fortalecimiento de las capacidades de los profesionales de GpRD y permitir a los nuevos líderes ensayar nuevos modelos que mejoren la GpRD al interior de sus organizaciones; 4. Contar con sistemas de información, de Monitoreo y Evaluación fiables.

El análisis realizado por Chica, pone de manifiesto, aspectos relevantes para garantizar una adecuada implementación de la GpRD, lo cual es determinante para el desarrollo de este proyecto.

La implementación de estos modelos ha dado lugar a reformas administrativas en diferentes países de Latinoamérica. Para Moreno (2016, 204), las reformas administrativas en Colombia normalmente son sólo operativas y se basan en la eficiencia económica más que en la gestión administrativa. El autor realiza un análisis frente a la implementación de la NGP en el distrito de Bogotá, presentando la evolución de su estructura administrativa en torno a las reformas, así como la aplicación de las herramientas de gestión; el estado del talento humano; las nuevas tendencias

administrativas y el avance en el desarrollo de gobierno electrónico. Concluye que la reforma en Bogotá fue organizacional más que institucional, lo que indica que no se realizaron transformaciones de fondo en la cultura administrativa, aspecto que se considera fundamental para lograr un verdadero impacto. Precisa en la importancia de mejorar el relacionamiento con el ciudadano, haciéndolo participe de la gestión y no sólo receptor de la prestación del servicio y sujeto de protección de sus derechos.

Las reformas en el país han ido avanzando progresivamente, hasta llegar a la construcción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, que integra los sistemas de gestión (Sistema desarrollo administrativo y Sistema de gestión de calidad) y articula el Sistema de control interno, los cuales venían operando en el país, a partir de la implementación de estándares internacionales, como la ISO 1000 y la ISO 9001 (Hernández & Gil, 2016, 444). El MIPG, tiene como propósito aumentar la productividad organizacional, a través de entidades públicas inteligentes, ágiles, flexibles y transparentes, que generen mayor bienestar social, así como servidores íntegros y ciudadanos corresponsables (Función Pública, 2020, 5).

El modelo cuenta con una metodología de medición del desempeño de las entidades públicas compuesta por dos elementos: I) Los autodiagnósticos, que son una herramienta de valoración, para el ejercicio voluntario de cada organización, que permite tener una línea base de los aspectos que se deben fortalecer en cada política de gestión y desempeño. II) El Formulario Único de Reporte y Avance a la Gestión (FURAG), el cual recolecta la información para la captura, monitoreo y evaluación de los avances o el desempeño sectoriales, institucionales y territoriales en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo de la vigencia anterior (DAFP, 2018c).

Anualmente el DAFP realiza la Medición de Desempeño Institucional MDI, que es una operación estadística realizada a partir de la información capturada a través del FURAG

(Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión), en cada una de las entidades públicas, generando el Índice de Desempeño Institucional (IDI). La MDI, se realiza con el fin de fortalecer la toma de decisiones y ajustar las políticas de gestión y desempeño. Además permite evaluar el cumplimiento de los objetivos del MIPG, sus avances y mejoras (DAFP, 2018c). ¹⁰ El nivel de cumplimiento se publica en términos del Índice de Desempeño del Sistema de Gestión de la entidad y de cada una de las siete dimensiones del MIPG.

La autoevaluación del MIPG ha permitido, la identificación de aspectos susceptibles de mejora para el fortalecimiento del modelo y su metodología de medición. Por medio del análisis de la aplicación anual del FURAG, se ha evidenciado aspectos como: I) la medición debe estar enfocada en la eficiencia y no en el cumplimiento normativo. ii) Las entidades deben enfocarse más en el modelo, que en la evaluación. lii) Se debe fortalecer la definición de la estructura de medición, así como el modelo de seguimiento a resultados. liii) Se requiere generar información más amplia para la toma de decisiones frente a la configuración de las políticas y el fortalecimiento institucional (Función Pública, 2023, 11).

Además de este auto diagnóstico, encontramos diferentes procesos de investigación y análisis a la implementación del modelo colombiano, los cuales, se enfocan en un estudio de caso de alguna de las dimensiones o de las políticas, en una entidad pública del país. En este sentido, Cortés y Daza (2016, 157), presentan un análisis de los 41 indicadores de medición del desempeño de las entidades públicas de la rama ejecutiva de la nación, donde se relacionan indicadores de la MDI (medición de desempeño institucional) del MIPG. Desde este ejercicio, identificaron aspectos en relación con la pertinencia de los indicadores y su efectividad en la medición del desempeño.

Dentro de los aspectos que concluyen, encontramos que, en su gran mayoría, los indicadores empleados, no miden el impacto, sino que se limitan al reporte de información y a la medición del avance, lo que ocasiona que las entidades dejen a un lado la efectividad para dar cumplimiento a aspectos normativos. Además, se resalta la necesidad de profundizar en la medición del desempeño del nivel directivo de las entidades.

Los resultados de esta investigación, nos permiten verificar la efectividad de los procesos de medición de desempeño institucional, en la identificación del impacto que tiene la implementación del modelo en el fortalecimiento de las capacidades institucionales y la generación de valor público.

Sanabria (2019, 20) realiza un análisis de la evolución de las capacidades institucionales de los municipios colombianos, en el marco de la descentralización. El autor menciona que, hay una “evidente divergencia de experiencias y capacidades en los municipios colombianos”; se evidencia un avance consistente en la capacidad de los grandes municipios y distritos, definidos por población y nivel de ingresos. No obstante, la mayor parte de los municipios colombianos, más de 990 que se ubican en la categoría más baja dentro de la clasificación de municipios, presentan importantes retos en frente a su capacidad administrativa e institucional, así como en los resultados de políticas públicas. Así las cosas, se requiere plantear nuevas herramientas que permitan fortalecer la capacidad de esos municipios. Aspecto que puede develar que la implementación del modelo está condicionada a la capacidad financiera de las instituciones.

Rodríguez (2020), realiza una revisión del modelo integrado de planeación y gestión MIPG, validando el nivel de integración de los dos sistemas que lo conforman. Al analizar los resultados obtenidos frente a la implementación de MIPG, en las entidades departamentales en Colombia, concluye que las organizaciones públicas, deben pensar el

desarrollo de sistemas de gestión de aplicación sectorial y no sólo organizacional. Los Departamentos y Municipios de mayor desarrollo, poseen mayor capacidad de implementar MIPG; en este sentido, se precisa de los criterios diferenciales de implementación. MIPG denota un nivel de integración puramente documental; las desventajas de la integración de los sistemas de gestión de MIPG, se ubican en las “restricciones institucionales”: a) el modelo no permite la integración de otros modelos o sistemas de gestión, b) el modelo no considera los “niveles diferenciales de desarrollo territorial” y de capacidades institucionales, c) Se presenta una ausencia de personal cualificado para asumir el liderazgo en estos temas.

Con respecto al talento humano, Rodríguez Cruz (2018, 38), realiza un análisis de la implementación del MIPG en el desarrollo del talento humano en el Fondo Rotatorio de la Policía, concluyendo que los funcionarios son el “corazón” de las entidades, por tanto se hace necesario invertir en el fortalecimiento de competencias e idoneidad, así como en estrategias de bienestar, que generen la sinergia necesaria para la operación del modelo. Los estudios frente a la nueva gestión pública, la gestión para resultados y los modelos o sistemas de gestión en latinoamérica, muestran cómo ha sido el desarrollo de estos paradigmas en el contexto de nuestros países, evidenciando puntos críticos en su implementación. Según coinciden varios autores, aspectos como la cultura institucional y el talento humano, son factores determinantes para lograr un impacto positivo o negativo en estas tendencias. Los proyectos de investigación frente al modelo colombiano, generalmente se centran en la implementación de una de las 7 dimensiones o incluso en una de las políticas del modelo, en alguna entidad pública del país. La mayor parte de estos estudios, coinciden en que, la implementación de MIPG, debe ir acompañada de un proceso de cambio cultural al interior de las entidades públicas; sólo así, se puede alcanzar un avance significativo en el cumplimiento de los objetivos planteados por el modelo. El gobierno nacional, ha realizado ajustes al modelo, en procura de corregir

aquellos puntos críticos identificados, no obstante, faltan estudios que permitan detectar y analizar a profundidad, la efectividad del modelo en la búsqueda de la excelencia en las entidades públicas colombianas.

1.2 Marco teórico

A partir de la segunda mitad de los años noventa, emergen una serie de reformas organizacionales encaminadas a introducir mecanismos de mercado o cuasi-mercado en la administración de los asuntos públicos (Chica, Ross, Nickson citado por Rodríguez, 2020). Estos mecanismos desarrollados por el sector privado frente a las exigencias del mercado, que obedecen a preocupaciones tales como los costos, las inversiones, la tasa de rentabilidad, el grado de competitividad, la obtención de resultados, la preocupación por la eficiencia y la orientación al cliente (Rodríguez, 2020), han tomado lugar en la gestión de lo público, generando la aparición de tendencias como la Nueva Gestión Pública -NGP.

Los principales rasgos y características que presenta la NGP, son interpretados por Grüening (citado por Amortegui, 2016, 23), de la siguiente manera: privatizaciones para apoyar al Estado con su gestión; planeación estratégica y administrativa de la gestión; descentralización como instrumento de autonomía en las decisiones; la rendición de cuentas como medidor del rendimiento; el ciudadano concebido como un cliente en relación con la provisión de sus derechos; la competencia como un valor; separación del aspecto político de lo administrativo y; mayor uso de las tecnologías.

Podemos precisar entonces, que una entidad pública, en la NGP, parte de un direccionamiento estratégico, forja una cultura ética y de transparencia, renueva sus tecnologías de información, se enfoca en el ciudadano (cliente externo) y el servidor público (cliente interno), posee una cultura de autocontrol, implanta un sistema de

indicadores de gestión, brinda servicios de calidad, realiza una gestión del riesgo, y define una estructura administrativa y una planta de personal apropiadas.

Dentro de la Nueva Gestión Pública, surgen diferentes enfoques, entre los cuales están la gestión “por” y “para” resultados. La GporR, se centra en el cumplimiento de las

estrategias establecidas en el plan de gobierno. De esta forma, permite direccionar la acción de las entidades del Estado con relación a las políticas públicas formuladas para corresponder a las demandas de la sociedad (Olmos citado por Amortegui, 2016, 30).

Olmos presenta 3 procesos fundamentales: la planificación, a partir de la cual, se definen las estrategias y metas; la presupuestación que dispone los recursos de ejecución; y

finalmente el monitoreo y evaluación, vinculado al proceso de rendición de cuentas. Al estar enmarcada en el cumplimiento de las acciones estratégicas, se entiende que el

enfoque de GporR se centra en el proceso y enfatiza en la evaluación de resultados, por tanto, se queda solamente en una dinámica de cadena de valor en el producto y el

resultado. Por su parte, la GparaR se fundamenta en el concepto de gobernanza en la medida que busca articular las unidades, recursos y personas, para mejorar la toma de decisiones, haciendo énfasis en los resultados de la gestión y no en los procedimientos (Ramos, 2017). La gobernanza procura integrar diferentes percepciones frente a los objetivos y busca mejorar la “cooperación entre organizaciones” (Oxford, 2012, 17).

Desde este enfoque, la gobernanza es un sistema que surge de las interacciones y los intercambios de actores e instituciones, donde el papel del Estado no es crear orden, sino facilitar la interacción (Bevir, 2007, 1). Este cambio en la figura del Estado aún no es tan marcado en países latinoamericanos, donde aún quedan esbozos del sistema burocrático.

Según Martins & Marini (citado por Amortegui, 2016, 31), “el punto fuerte de la GparaR, es la simplicidad de su aplicación, porque ella permite la definición de indicadores y metas de forma pragmática, lo que facilita el seguimiento de los gestores y la agilidad de la toma de

posibles medidas correctivas y permite la convergencia de esas acciones en resultados prácticos orientados hacia la administración de alto impacto".

Otro de los modelos, que tiene una importante relación con los enfoques expuestos anteriormente, es el de Valor público, que pone su atención en lo público desde la creación de valor de éste, a través de la interacción de actores, donde todos pueden contribuir, bajo el liderazgo de las instituciones públicas (Amortegui, 2016, 35). Entre los principios que determinan el valor público para los ciudadanos encontramos: 1) Hay creación de valor cuando los ciudadanos están dispuestos a entregar algo a cambio, bien sea a través del pago de impuestos o tasas, o con el pago monetario de un servicio; 2) Las dimensiones del valor no deben considerarse medibles.

Benington, trae a flote ideas de Moore referentes al valor público, abordando en primera instancia el rol del gobierno como un potencial creador de valor público y orientador proactivo de la esfera pública. Segundo, los servidores públicos como colaboradores de gobierno que permiten descubrir soluciones a los asuntos de sus oficinas, así como garantizar la buena atención al ciudadano. En tercera instancia, las técnicas que necesitan los gestores públicos representan una ayuda a los gobiernos para volverse adaptables al cambio y a las condiciones sociales (Benington & Moore citado por Amortegui, 2016, 37). El valor público representa 3 fenómenos de cambio: 1) se restablece la idea del gobierno como institución creadora de valor social, 2) el reconocimiento de la interdependencia de la sociedad, y 3) la comprensión que el gobierno no es más que una parte del proceso de gobernanza social (Benington & Moore citado por Amortegui, 2016, 37).

El valor público, es uno de los pilares del Modelo de GpR, que es un referente flexible, que visiona a cada entidad pública como un actor social responsable de, producir bienes, prestar servicios, establecer regulaciones o desarrollar un programa o proyecto específico; que además debe tener un desempeño eficaz determinado por su capacidad

institucional (Oszlak, 2014). A partir del Modelo de Gestión Para Resultados GpR, comienzan a desarrollarse diferentes modelos de gestión que buscan promover la eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión pública, tal es el caso del modelo colombiano MIPG.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, aporta a la construcción del buen gobierno y de buena gobernanza, que se constituye en el soporte ¹⁵ de una sociedad democrática e incluyente en la que el ciudadano y sus derechos son prioridad del Estado.

El buen gobierno, “es aquel en el cual las organizaciones públicas logran los efectos esperados de su misión: asignaciones eficientes, respuesta a las necesidades del ciudadano, mitigación de las fallas del mercado y promoción de la equidad. Es un gobierno que planea y ejecuta sus recursos de manera eficiente, eficaz y transparente.

Una administración cercana al ciudadano, que opera de manera armónica en sus distintos niveles de gobierno a través de servidores íntegros y comprometidos, para cumplir lo que promete y rendir cuentas sobre lo que hace” (*Plan Nacional de Desarrollo, 2014, 3*).

Por su parte, la buena gobernanza, garantiza un gobierno participativo, orientado al consenso, transparente, receptivo, equitativo e inclusivo, eficaz y eficiente, que respeta el estado de derecho y responde a las necesidades presentes y futuras de la sociedad (UNESCAP, 2018, 1).

1.3 Marco legal

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la Asamblea de las Naciones Unidas en septiembre de 2015, incorporó como objetivo No. 16 “Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas”, que precisa como metas, la necesidad de “crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas”, así como

“garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades” (ONU, 2015, 1).

El estado colombiano, en la Constitución Política de 1991, en su artículo 209, establece que “la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones”.

Establece el control interno que deben hacer las entidades públicas y las autoridades correspondientes tendientes a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos, conforme con lo que disponga la ley” (Const. 1991, art. 269).

² El artículo 343, menciona que, “la entidad nacional de planeación que señale la ley, tendrá a su cargo el diseño y la organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, en las condiciones que ella determine.

La ley 87 de 1993 establece normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.

La Ley 489 de 1998, define las “*normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, expide las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones*”

La ley 1753 de 2015 desarrolla el marco normativo, siendo determinante lo establecido por el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, que determinó la integración en un solo

11 Sistema de gestión, el Sistema de Desarrollo Administrativo y el de Gestión de Calidad y su articulación con el de Control Interno, en el modelo de gestión y planeación MIPG.

A través del Decreto 2740 de 2001, se da la implementación del Sistema de Desarrollo Administrativo en las entidades del gobierno nacional, que inició con ocho políticas para el fortalecimiento de la capacidad administrativa y el desempeño institucional. Para el 2003, se crea “el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público”, a través de la Ley 872. Posteriormente en 2005, el Decreto 1599, define el Modelo Estándar de Control Interno -MECI.

Otro Decreto para mencionar es el decreto único reglamentario del sector de función pública (decreto 1083 de 2015), que describe el Modelo Integrado De Planeación Y Gestión, en su capítulo 3.

9 El Decreto 1499 de 2017, expedido por el Departamento Administrativo de la Función pública, es un marco de referencia para la gestión y el desempeño de las entidades públicas, porque 5 fusionó los tres sistemas de gestión en Colombia (Sistema de desarrollo administrativo, Sistema de control de calidad y el Sistema de control interno) crea un sistema único de gestión, actualizando, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) con el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), articulador de los tres sistemas que conforman el modelo MIPG.

La Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTCGP 1000, que es una herramienta de gestión que permite a las entidades públicas “dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social”. La NTC GP 1000 tiene su fundamento, en las normas internacionales ISO 9000:2005 y la ISO 9001:2008 (Roncancio, 2024)

Capítulo II. Diseño Metodológico

2.1 Tipo De Investigación

La investigación puede definirse como “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno” (Sampieri & Fernandez, 2014, 4). Para el desarrollo de este proyecto, se empleó un tipo de investigación prescriptiva, para la determinación de medidas que permitan cambiar los procesos relacionados con la operación del MIPG en la alcaldía de Candelaria.

2.2. Método de investigación

Para el desarrollo de este proyecto, se empleó un método de investigación cualitativa, el cual se “centra en comprender y profundizar los fenómenos, analizando desde el punto de vista de los participantes en su ambiente y en relación con los aspectos que los rodean” (Guerrero, 2016, 2). Este enfoque permite la generación de conocimientos valederos y relevantes, no hacia la solución de problemas prácticos, sino, hacia evidencias generales que conllevan a que su impacto sea indirecto. (Cuesta, 2005, 1). Mediante el uso de herramientas como los grupos focales y las entrevistas, se buscó comprender las dinámicas que se interrelacionan en la operación, seguimiento y evaluación del modelo integrado de planeación de la alcaldía de Candelaria.

La técnica de la entrevista, permite al investigador recopilar la información primaria, a partir de las “confirmaciones y datos verbales suministrados por los individuos que están vinculados” o relacionados con el objeto de investigación (Gallardo & Moreno, citado por Hernandez & Gil, 2016, 447).

A partir de la aplicación de este método de investigación, se adelantó el análisis de la operación del MIPG en la alcaldía de Candelaria – Valle durante el período comprendido entre el 2018 y el 2022, a través de cinco (5) fases: 1) verificación de información reportada por Función Pública, 2) revisión de documental, 3) entrevistas y grupos focales, 4) sistematización y análisis de información, 5) construcción de plan de mejora.

En la fase 1, se adelantó la verificación de la información reportada por Función Pública en el marco de la evaluación y seguimiento de la implementación del MIPG, en el Municipio de Candelaria – Valle. Esta información, corresponde a los resultados de la Medición de Desempeño Institucional, realizada anualmente a partir de la Plataforma FURAG II – Formulario Único de Reporte y avance de la Gestión, el cual aporta información estadística, que permite la medición de la implementación del MIPG y del cumplimiento de sus políticas. Esta medición, además genera un pliego de recomendaciones, que permiten a las entidades adelantar acciones para un mejoramiento continuo. En esta etapa, se analizaron los datos estadísticos del municipio de Candelaria, mediante herramientas cuantitativas, a partir de la medición de la vigencia 2.018, comparando el avance por dimensiones, políticas y procesos, durante el cuatrienio. Se generó un semáforo, con la identificación de políticas rezagadas, en promedio y avanzadas, con respecto al desempeño de la entidad. De igual manera, se identificaron dentro de cada política, cuáles son los procesos o ítems más críticos.

En la fase 2, se adelantó una revisión de los documentos de políticas de gestión y desempeño existentes en el municipio, validando su vigencia, armonización con el lineamiento nacional y planes de acción. Se llevó a cabo el análisis de los planes de mejora, proyectados frente a las recomendaciones emitidas por Función Pública, en el marco de la medición de desempeño institucional MDI. De igual manera, se adelantó la revisión documental de los procesos de coordinación y operación del MIPG en el

municipio, validando su estructura y las acciones adelantadas para su implementación. Esta información, fue recopilada, sistematizada y analizada mediante herramientas de metodología cualitativa.

Finalizada la revisión documental, se dio paso a la Fase 3, donde se emplearon herramientas de método cualitativo, tales como entrevistas y grupos focales, para la identificación de avances y barreras en la implementación de las políticas de MIPG. Esta actividad, se realizó principalmente con el equipo líder de MIPG, integrado por 2 personas, 19 líderes de las políticas de MIPG y una muestra de 50 funcionarios o contratistas de la administración. Se tuvieron en cuenta variables como, políticas documentadas, talento humano, liderazgo, articulación, coordinación, apropiación de MIPG, cultura de MIPG en la entidad.

En la Fase 4, se llevó a cabo la sistematización de información, a través de la matriz DOFA y la implementación de metodología de marco lógico, permitiendo la identificación de los factores que han incidido en el resultado del índice de desempeño de Candelaria. Para la Fase 5, se construyó el plan de mejora, que contiene las estrategias que debe implementar la entidad para fortalecer la implementación del modelo.

2.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Para el desarrollo de este proyecto, se emplearon las siguientes técnicas: el análisis documental y los grupos focales. Los instrumentos son: Las guías de entrevista, libreta de campo o guía de observación y matriz DOFA. Estas herramientas fueron aplicadas al equipo líder de MIPG, a los 19 líderes de las políticas de MIPG, a gestores de calidad, así como a funcionarios y contratistas en general, con el fin de identificar las debilidades en la operación del modelo a nivel del talento humano, así como las fortalezas que permitan su impulso. Se observó, el relacionamiento de actores, las políticas documentadas, el talento

humano, liderazgo, articulación, coordinación, apropiación de MIPG, así como la cultura de MIPG en la entidad.

El análisis documental es una técnica, cuyo propósito es la "captación, evaluación, selección y síntesis de los mensajes subyacentes en el contenido de los documentos, a partir del análisis de sus significados, a la luz de un problema determinado" (Dulzaides & Molina, 2004, 3). Dentro de este ejercicio, se recopilaron y analizaron los documentos de, resultados de medición de desempeño MDI, las recomendaciones de FURAG, decretos relacionados con el modelo, documentos de políticas de gestión y desempeño adoptadas, planes de acción, planes de mejora, planes institucionales, informes, actas y documentos generados por la entidad. Esta información fue sistematizada a través de tablas y matrices, para la identificación del estado de implementación del modelo en la entidad y el análisis de la gestión adelantada para su operación.

Por su parte, los grupos focales, son "una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información" (Kitzinger, citado por Hamui & Varela, 2013, 56). Para el desarrollo de este proyecto, se llevaron a cabo grupos focales para cada política de MIPG, involucrando a líderes y encargados de cada temática. Este ejercicio permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada política, a partir de la experiencia y conocimiento de los participantes. Esta información fue sistematizada y procesada mediante metodología de marco lógico, permitiendo identificar los factores que han incidido en los resultados del índice de desempeño institucional de la alcaldía de Candelaria y que han impedido su avance y el desarrollo óptimo del MIPG en la entidad. Así mismo, facilitó la comprensión del impacto de estos factores en la apropiación y operación del modelo, permitiendo la definición jerárquica de objetivos y la selección de una estrategia de mejora idónea, que permita preparar a la entidad para los retos que asumirá frente a la transición a categoría II.

Capítulo III. Diagnóstico De Factores Que Han Influido En La Operación Del Modelo Integrado De Planeación Y Gestión Mipg, En La Alcaldía De Candelaria – Valle, Durante El Período 2018-2022.

3.1. Contexto de la entidad

El municipio de Candelaria, Valle del Cauca, es una entidad territorial perteneciente a la Rama Ejecutiva del Poder Público, cuyas funciones y competencias generales son atribuidas por la Constitución Política de Colombia y sus normas reglamentarias. La alcaldía de Candelaria, cuenta con una estructura organizativa integrada por el Despacho del Alcalde, diez (10) Secretarías, un Departamento Administrativo de Planeación, una Dirección Administrativa Jurídica, la oficina de Control Interno y el equipo de asesores.

Figura 1.

Organigrama Alcaldía de Candelaria

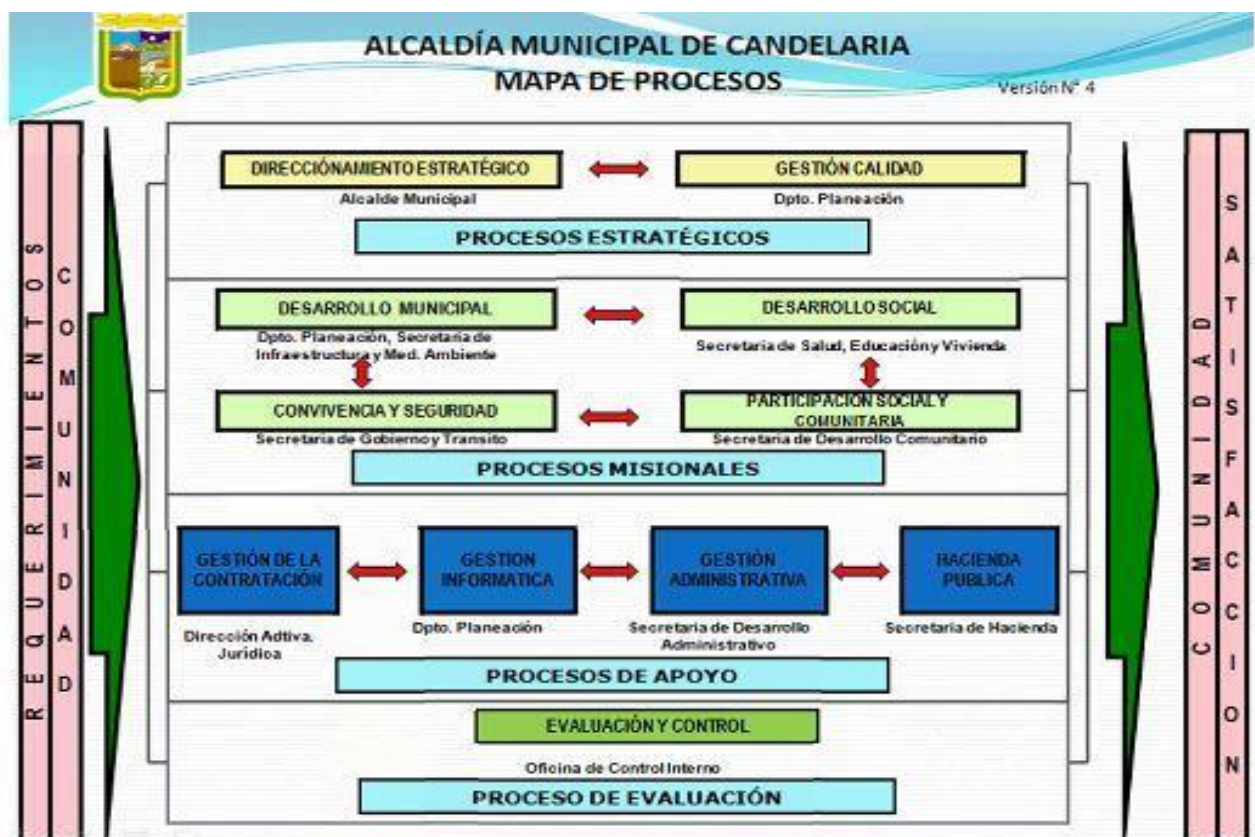


Nota. Estructura orgánica. Tomado de (Alcaldía de Candelaria, 2023)

Los procesos dentro de la entidad se incluyen en cuatro (4) categorías: Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de Evaluación. Dentro de los procesos estratégicos, encontramos el Direccionamiento Estratégico y la Gestión de Calidad, los cuales permiten planificar y coordinar la gestión municipal, que se ejecuta, a través de los procesos misionales, tales como el desarrollo municipal, desarrollo social, convivencia y seguridad y participación social comunitaria. Para el cumplimiento de la misionalidad de la administración, se requiere procesos de apoyo, como la Gestión de la Contratación, la Gestión Informática, la Gestión Administrativa y Hacienda Pública, así como el proceso de Evaluación y Control. (Alcaldía de Candelaria - Valle, 2023)

Figura 2

Mapa de procesos

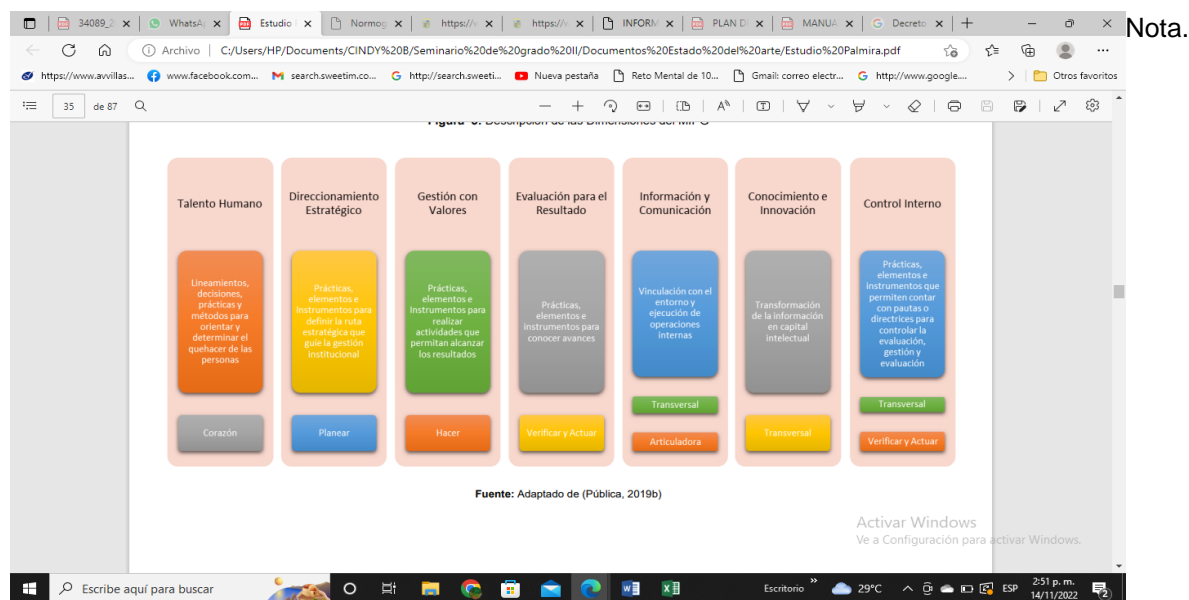


Nota 2. Ubicación de los procesos de la entidad por dependencia. Tomado de (Alcaldía de Candelaria, 2023)

Dentro de los procesos de calidad y control, el municipio, mediante los decretos 124, 127 y 228 de 2017, adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 y el Sistema de Gestión de la Calidad Basado en NTCGP 1000:2004, actualizada en 2019, año en el que también se integran los equipos institucionales para la adopción e implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión del Municipio, a través del Decreto 122 del 15 de octubre de 2019. El Modelo incorpora el ciclo de Planear-Hacer-Verificar-Actuar y opera a través de siete dimensiones que agrupan a su vez las diecinueve políticas de gestión y desempeño.

Figura 3

Dimensiones MIPG - PHVA



Breve descripción de las dimensiones del modelo. Tomado de (Moreno Beltrán, 2020)

La implementación de las diecinueve políticas de gestión y desempeño, precisan de una serie de requisitos definidos por el modelo, los cuales son apropiados por la entidad, a través de la implementación de la normatividad nacional y mediante la adopción, por decreto municipal, de las políticas institucionales.

Dentro de la estructura de control, el municipio tiene adoptado el Modelo Estándar de Control Interno MECI, el cual cuenta con ¹ dos (2) módulos, Módulo de Control de Planeación y Gestión y el Módulo de Control de Evaluación y Seguimiento; seis (6) Componentes, Talento Humano, Direccionamiento Estratégico, Administración del Riesgo, Autoevaluación Institucional, Auditoría Interna y Planes de Mejoramiento y; trece (13) Elementos, como lo son, ¹ los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos, el Desarrollo del Talento Humano, Planes, Programas y Proyectos, Modelo de Operación por Procesos, Estructura Organizacional, Indicadores de Gestión, Políticas de Operación, Políticas de Administración del Riesgo, Identificación del Riesgo, Análisis y Valoración del Riesgo, Autoevaluación del Control y Gestión, Auditoría Interna y Plan de Mejoramiento.

3.2 Información reportada por Función Pública en el marco de la evaluación y seguimiento de la implementación de MIPG, en la alcaldía de Candelaria – Valle.

La MDI, es un ejercicio anual llevado a cabo por Función Pública, que pretende determinar el estado de la gestión y desempeño de las entidades públicas del orden nacional y territorial, bajo el lineamiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. Busca también medir el avance del Sistema de Control Interno implementado a través del Modelo Estándar de Control Interno. Esta medición se realiza mediante el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG, el cual es un cuestionario auto diligenciable en línea, que se habilita anualmente para las entidades públicas del país. La MDI, toma en cuenta los criterios diferenciales para la implementación del MIPG, generando comparaciones entre niveles o grupos de entidades.

Desde esta categorización, el municipio de Candelaria, se encuentra incluido en el Nivel Avanzado, que corresponde a las entidades de desarrollo robusto o tamaño grande. En el período 2018 a 2021, el municipio de Candelaria en promedio alcanza un desempeño institucional del 74.5%, siendo su más alto puntaje 75.3 en el 2019, frente a un 90.7 alcanzado por algunas entidades del grupo par.

Año	2018	2019	2020	2021
Alcaldía de Candelaria	72.5	75.3	75.2	75,1
Máximo puntaje Municipios del Grupo Par	77.2	90.7	>90	98,4

Tabla 1.
Índice de Desempeño Institucional (2018 - 2021)

Para el 2018, el índice de desempeño institucional IDI del municipio, se ubicó en 72.5, a tan sólo 4.5 puntos por debajo del máximo puntaje obtenido dentro del grupo par. Sin embargo, para el 2019, aunque el municipio logró incrementar su desempeño en 2.8 puntos, manteniéndose por encima del promedio del grupo par, presentó un rezago de 15.4 puntos, frente al máximo desempeño alcanzado. En el 2021, el IDI fue de 75.1%; valor que, si bien se ubica dentro del promedio del grupo par, está 23.3 puntos por debajo del máximo puntaje alcanzado dentro del grupo de municipios que pertenecen a esta categoría. En este punto es importante precisar, que la brecha frente al promedio del grupo par, es cada vez menor, aspecto que evidencia el mínimo avance alcanzado por el municipio, durante el cuatrienio (2.6 puntos).

Figura 4

Índice de Desempeño Institucional 2018 - 2019



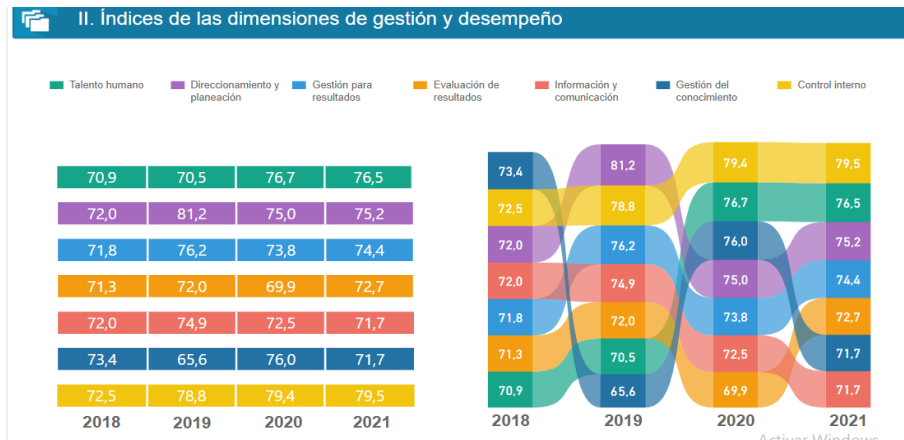
Nota. Resultados IDI Alcaldía de Candelaria. Tomado de (Función Pública, 2022, 1)

Al ser la implementación del modelo un proceso progresivo, es deseable que las entidades públicas, anualmente evidencien un crecimiento en el cumplimiento de los requisitos de cada política de gestión y desempeño, lo cual debe ser el resultado de la ejecución de planes de acción y de mejora. En el caso del municipio, no se observa un crecimiento significativo, que evidencie la existencia de acciones de mejora o su eficacia en el cumplimiento de los requisitos.

Ahora bien, si analizamos los resultados por dimensiones de gestión y desempeño, encontramos que de las siete (7) dimensiones, sólo dos, Talento Humano y Control Interno, registran incrementos superiores a los 5 puntos, durante los cuatro años, manteniendo una tendencia ascendente. Las otras cinco dimensiones registran leves incrementos o incluso importantes retrocesos, como es el caso de las políticas, “información y comunicación” y “gestión del conocimiento”. Estos retrocesos pueden estar relacionados con cambios en el diligenciamiento del FURAG (Formulario único de reporte y avance de gestión), el cual en las versiones más actuales, exige el registro del link de página web donde reposa el documento que evidencia la acción seleccionada, aspecto que requiere mayor veracidad en la información reportada. Desde su implementación, el FURAG, ha sufrido cambios que le permitieron en 2020, recibir la certificación del DANE por cumplir con los estándares de la Norma Técnica de Calidad Estadística NTCPE 1000:2017; vigencia a partir de la cual, se han realizado cuatro versiones del documento metodológico de la operación estadística de la MDI (Función Pública, 2023)

Figura 5

Resultados por dimensiones 2018 - 2021



Nota. Resultados por dimensiones Alcaldía de Candelaria. Tomado de (Función Pública, 2022)

En cuanto a las políticas de gestión y desempeño, encontramos que nueve (9) políticas registraron incrementos en su índice, frente al dato alcanzado en 2018, siendo destacable el avance logrado en las políticas “Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos” y “Defensa Jurídica”, al incrementar en poco más de 10 puntos. De las siete (7) políticas restantes presentaron pequeños retrocesos en su puntaje, siendo significativo el descenso de la política “Gestión documental”, que cayó 7,9 puntos.

La política con más bajo desempeño fue la de Mejora Normativa, que obtuvo un desempeño del 45.2%, doce puntos de rezago frente al promedio del grupo par, seguida por la política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público (POL 04), que se ubicó trece puntos por debajo del promedio del grupo par, con un índice de 54.3%, el cual ha venido deteriorándose a partir del año 2019.

Figura 6

Índices de las políticas de gestión y desempeño


 III. Índices de las políticas de gestión y desempeño

Índice	2018	2019	2020	2021
POL01: Gestión Estratégica del Talento Humano	71,1	69,9	80,5	79,3
POL02: Integridad	69,9	71,7	71,9	72,7
POL03: Planeación Institucional	73,4	81,4	75,3	75,4
POL04: Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	49,6	72,9	57,9	54,3
POL05: Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	60,6	65,5	68,1	71,4
POL06: Gobierno Digital	73,7	82,8	71,0	74,2
POL07: Seguridad Digital	77,2	79,9	76,4	75,9
POL08: Defensa Jurídica	60,0	57,5	67,7	73,7
POL09: Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción	70,0	77,5	74,1	73,6
POL10: Servicio al ciudadano	70,7	74,4	71,1	69,6
POL11: Racionalización de Trámites	72,2	79,7	66,5	68,2
POL12: Participación Ciudadana en la Gestión Pública	78,6	76,2	74,3	75,3
POL13: Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	71,3	72,0	69,9	72,7
POL14: Gestión Documental	71,5	66,0	64,2	63,6
POL15: Gestión del conocimiento	73,4	65,6	76,0	71,7
POL16: Control Interno	72,5	78,8	79,4	79,5

Nota. Resultado Alcaldía de Candelaria, por política. Tomado de (Función Pública, 2022)

La política de Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción (POL 09), obtuvo un desempeño del 73.6%, ubicándose levemente por debajo del promedio del grupo para y a casi 25 puntos de rezago del máximo puntaje alcanzado dentro del grupo par.

De igual manera, las políticas, Servicio al Ciudadano (POL10), Racionalización de trámites (POL 11) Participación ciudadana (POL12), Seguimiento y evaluación del desempeño institucional (POL 13), Gestión documental (POL 14) y Gestión del conocimiento (POL 15), obtuvieron puntajes por debajo del promedio de su grupo.

Cada política de gestión y desempeño está compuesta por ítems, que permiten validar su implementación. Al analizar los índices obtenidos para cada ítem de las políticas, encontramos que en lo que respecta a Control interno, el 50% de los ítems, alcanza una puntuación igual o superior a 80, pero inferior a 90. El otro 50% se ubica con un puntaje superior de 70, siendo la primera y segunda línea de defensa, las de menor puntuación.

Figura 7

Índices de la Política de Control Interno

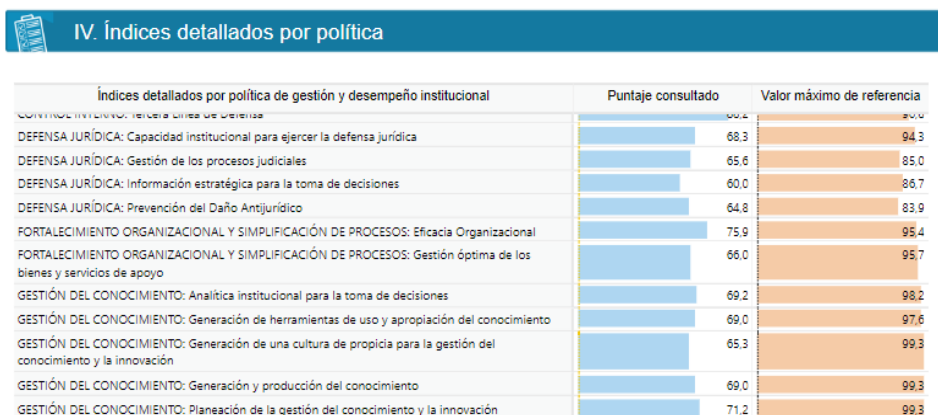
IV. Índices detallados por política		
Índices detallados por política de gestión y desempeño institucional	Puntaje consultado	Valor máximo de referencia
CONTROL INTERNO: Actividades de control efectivas	76,7	98,4
CONTROL INTERNO: Actividades de monitoreo sistemáticas y orientadas a la mejora	75,9	99,3
CONTROL INTERNO: Ambiente propicio para el ejercicio del control	81,8	98,8
CONTROL INTERNO: Evaluación estratégica del riesgo	80,0	98,4
CONTROL INTERNO: Evaluación independiente al sistema de control interno	78,4	99,3
CONTROL INTERNO: Información y comunicación relevante y oportuna para el control	81,4	98,3
CONTROL INTERNO: Línea Estratégica	80,7	98,8
CONTROL INTERNO: Primera Línea de Defensa	74,8	98,5
CONTROL INTERNO: Segunda Línea de Defensa	75,6	99,1
CONTROL INTERNO: Tercera Línea de Defensa	88,2	90,8
DEFENSA JURÍDICA: Capacidad institucional para ejercer la defensa jurídica	68,3	94,3
DEFENSA JURÍDICA: Gestión de los procesos judiciales	65,6	85,0
DEFENSA JURÍDICA: Información estratégica para la toma de decisiones	60,0	86,7

Nota. Resultados para cada ítem de la política. Tomado de (Función Pública, 2022)

Con respecto a la política de defensa jurídica, los cuatro (4) ítems, se encuentran con una puntaje entre los 60 y 68.3, donde el punto “información estratégica para la toma de decisiones”, alcanza el menor desempeño. Por su parte, los cinco (5) ítems de la política de “Gestión del conocimiento” alcanzaron una puntuación entre los 65 y los 71 puntos, siendo el requerimiento de más bajo rendimiento la “generación de una cultura propicia para la gestión del conocimiento y la innovación”. En cuanto al “Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos: eficacia organizacional”, ambos ítems se ubican entre los 66 y 76 puntos.

Figura 8

Índices detallados de las Políticas



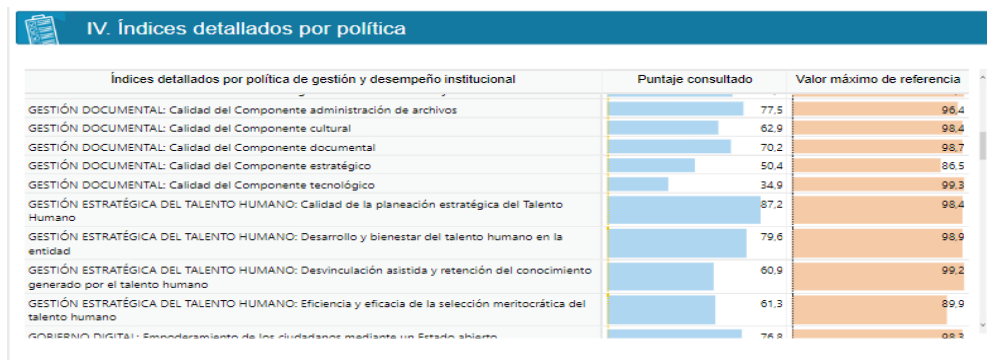
Nota. Ítems de las Políticas de defensa jurídica, Fortalecimiento Organizacional, Gestión del conocimiento.

Tomado de (Función Pública, 2022)

En relación con la política de Gestión documental, encontramos que sólo dos (2) ítems alcanzan un puntaje igual o superior a los 70 puntos. Los tres (3) ítems restantes, se ubicaron entre 34.9 y 63 puntos, siendo la más crítica la “Calidad del componente tecnológico”. En lo que respecta a la política de Gestión estratégica del talento humano, el ítem de menor desempeño es la “desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano”.

Figura 9

Índice detallado de las políticas



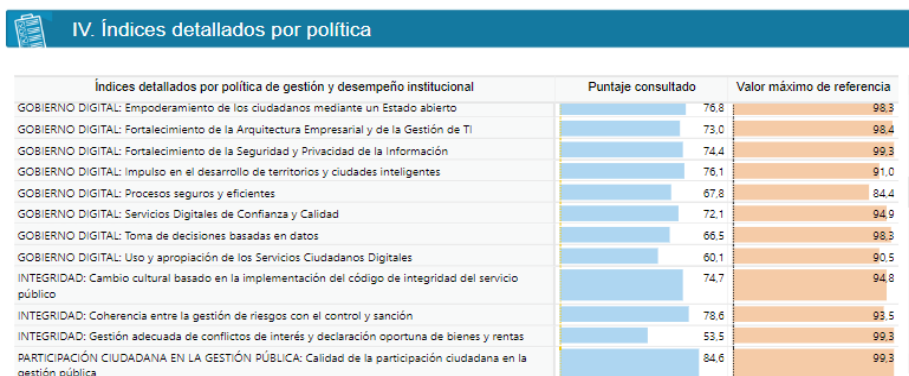
Nota. Ítems de las Políticas de, Gestión documental y Gestión estratégica del Talento Humano. Tomado de

(Función Pública, 2022)

De los ocho (8) ítems de la política de Gobierno digital, tres (3) se encuentran por debajo de 70 puntos, mientras las restantes, oscilan entre los 72 y los 77 puntos. Por su parte, la política de integridad, presenta mayor debilidad frente a la “gestión adecuada de conflictos de interés y declaración oportuna de bienes y rentas”.

Figura 10

Índice detallado de las políticas



Nota. Ítems de las Políticas de, Gobierno digital e integridad. Tomado de (Función Pública, 2022)

Ahora bien, la política de participación ciudadana, tiene nueve (9) ítems, de los cuales tres (3) se encuentran por debajo de 65 puntos, presentando menor desempeño en lo relacionado al grado de involucramiento de ciudadanos y grupos de interés.

Figura 11

Índice detallado de la política de participación ciudadana



Nota. Ítems de la Política de Participación ciudadana. Tomado de (Función Pública, 2022)

La planeación institucional, tiene su menor puntuación en lo referido al enfoque en la satisfacción ciudadana, aspecto que comparte con la política de seguimiento y evaluación del desempeño. La gestión del relacionamiento con el ciudadano, también resultó ser el más débil en la política de servicio al ciudadano. Por su parte, la racionalización de

trámites, requiere incrementar el número de trámites racionalizados y los recursos tomados en cuenta para su mejora.

Figura 12

Índice detallado de las políticas



Nota. Ítems de la Política de Participación ciudadana, Planeación institucional y Racionalización de trámites.

Tomado de (Función Pública, 2022)

Figura 13

Índice detallado de las políticas



Nota. Ítems de la Política de Racionalización de trámites, Seguimiento y evaluación del desempeño y servicio al ciudadano. Tomado de (Función Pública, 2022)

La política de transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción, requiere fortalecer la formulación, promoción, divulgación y seguimiento al plan anticorrupción, así como la atención apropiada a trámites y PQRS'D.

Figura 14

Índice detallado de las políticas



Nota. Ítems de la Política de Servicio al ciudadano, Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción. Tomado de (Función Pública, 2022)

Figura 15

Índice detallado de las políticas



Nota. Ítems de la Política de Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción. Tomado de (Función Pública, 2022)

3.3. Análisis de factores determinantes del desarrollo institucional de la alcaldía de Candelaria – Valle, durante el período 2018-2022.

A partir de la revisión documental de decretos, documentos, informes y actas relacionados con la operación del modelo en la entidad, se logra evidenciar que, la alcaldía de Candelaria, ha puesto en marcha la operación del modelo, a partir de la adopción de las

políticas institucionales de gestión y desempeño y la creación del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, mediante el decreto municipal 045 del 30 de abril de 2018, instancia que se encarga de la coordinación de las siete (7) dimensiones del MIPG. El liderazgo del modelo dentro de la institución está a cargo de la Secretaría de Desarrollo Administrativo, quien realiza este trabajo en articulación con los representantes de las dependencias que lideran cada política, según misionalidad y pertinencia. El siguiente cuadro presenta el estado de formulación de la política y las dependencias responsables dentro de la administración municipal:

DIMENSIÓN	POLÍTICA	LÍDER/RESPONSABLE	ESTADO
17 Talento Humano	Política de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH	Secretaría de Desarrollo Administrativo	Documentada y aprobada
	Política de Integridad	Secretaría de Desarrollo Administrativo	No documentada
Direccionamiento Estratégico y planeación	Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	Secretaría de Hacienda	No documentada
	Planeación Institucional	Departamento Administrativo de Planeación	No documentada
	Compras y contratación pública	Dirección administrativa jurídica	No documentada
Gestión con valores para resultados	Fortalecimiento Institucional y Simplificación de Procesos	Secretaría de Desarrollo Administrativo	No documentada
	Gobierno Digital	Secretaría de Desarrollo Administrativo	Documentada y aprobada
	Seguridad Digital	Secretaría de Desarrollo Administrativo	Documentada y aprobada
	Defensa Jurídica	Dirección administrativa jurídica	No documentada
	Mejora Normativa	Dirección administrativa jurídica	No documentada
	Servicio al ciudadano	Secretaría de Desarrollo Administrativo	Documentada y aprobada

	Participación ciudadana	Secretaría de Desarrollo Social y Programas Especiales	No documentada
Evaluación de resultados	Racionalización de trámites	Secretaría de Desarrollo Administrativo	Documentada y aprobada
	Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional – Dpto. Administrativo de Planeación	Departamento Administrativo de Planeación	No documentada
Información Y Comunicación	Gestión Documental	Secretaría de Desarrollo Administrativo	Documentada y aprobada
	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	Secretaría de Desarrollo Administrativo	Documentada y aprobada
Gestión del conocimiento y la innovación	Gestión de la Información Estadística	Dpto. Administrativo de Planeación	No documentada
	Gestión del Conocimiento y la Innovación	Secretaría de Desarrollo Administrativo	No documentada
Control Interno	Control Interno	Oficina de Coordinación del Control Interno	Documentada y aprobada

Tabla 2
Estado de formulación de las políticas

De las diecinueve políticas, diez (10) se encuentran a cargo de la Secretaría de Desarrollo Administrativo, tres (3) al Departamento Administrativo de Planeación, tres (3) a la Dirección administrativa jurídica, una (1) a la Oficina de Coordinación del Control Interno, una (1) a la Secretaría de Hacienda y una (1) a la Secretaría de Desarrollo Social y Programas Especiales. Las políticas bajo el liderazgo de la Secretaría de Desarrollo Administrativo representan el 53% del total, aunque en cabeza de diferentes procesos.

ESTADO DE LA POLÍTICA	NÚMERO DE POLÍTICAS	PORCENTAJE
Documentada y aprobada	8	42%
Documentada en revisión	2	11%
No documentada	9	47%

Tabla 3

Elaboración propia. Porcentaje de Estado de Formulación de la Políticas

Aquí es importante precisar que pese al porcentaje de políticas No documentadas (58%), la entidad realiza acciones de política desde la directrices nacionales, que le han permitido alcanzar un puntaje aceptable en la calificación del FURAG.

Con respecto al estado de adopción de la política, evidenciamos que el 58% de las políticas no se encuentran documentadas y aprobadas, lo que implica además baja apropiación y ausencia de un plan de acción que permita su desarrollo progresivo. Al revisar las políticas documentadas, encontramos que fueron adoptadas o actualizadas a partir de la vigencia 2019, con excepción de la política de seguridad de la información, formulada en el 2017. De estas políticas, sólo tres contaban con plan de acción actualizado. No se identifican indicadores y/o metas para la proyección.

Política	Año de formulación	Plan de Acción
Servicio al ciudadano	2019	No
Gestión talento humano	2022	Si
Gestión documental	2019	Si
Gobierno digital	2019	No
Política de seguridad de la información	2017	No
Política de racionalización de trámites	2020	No

Tabla 4

Elaboración propia. Estado de planes de acción políticas documentadas

Al revisar las políticas documentadas, éstas conservan un esquema que incluye, introducción, objetivos, alcance, marco conceptual y jurídico, principios orientadores y líneas estratégicas de la política. Algunas incorporan temas como seguimiento y conclusiones. Sólo la política de gestión documental hace referencia a la armonización,

coordinación y cooperación interinstitucional. Estos documentos carecen de un diagnóstico inicial, con excepción de la de racionalización de trámites. Esta última, es la única que contiene un plan de acción detallado anexo al documento de formulación, aunque solo se proyecta a 2020. Por su parte, la política de Seguridad de la información contiene un amplio contenido, que detalla cada uno de los procedimientos (Alcaldía de Candelaria, 2023).

En general, los documentos revisados, presentan una descripción de cada política conforme al lineamiento del nivel nacional, pero en su mayoría carecen de acciones concretas aterrizadas a la realidad territorial y no definen con precisión un sistema de seguimiento y evaluación de la política, así como tampoco definen instancias de coordinación. En la mayor parte de los casos las políticas carecen de rubros específicos para la realización de acciones.

Ahora bien, al analizar el proceso de diligenciamiento y cargue de evidencias al FURAG, se evidencia que pese a que la entidad cuenta con un aplicativo denominado "Intrafile", que contiene un módulo específico para el cargue de soportes de las políticas de MIPG, estos se encuentran desactualizados y en muchos de los casos no contienen información de respaldo, aspecto que genera congestión al momento de rendir información cuando el formulario es habilitado, ya que se hace necesario emitir comunicados a las dependencias, para que entreguen los soportes sobre el límite de tiempo establecido. En cuanto al diligenciamiento del formulario, este se envía a las dependencias, seleccionando en cada caso, la información relacionada. No se observa un trabajo articulado en el diligenciamiento, que considere la articulación entre políticas, lo que puede generar que alguna información no sea reportada.

Al verificar la información generada a partir de la medición de desempeño MDI, que contiene recomendaciones para el mejoramiento de las entidades públicas frente a la implementación del modelo, proyectadas de acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que la alcaldía de Candelaria, tiene 667 recomendaciones, de las cuales, Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción tiene el mayor número con 109, seguido de Control interno con 101, aspecto que revela la necesidad de fortalecer las acciones de auditoría a la gestión y de control de la administración de los recursos públicos. La gestión de la información estadística también es otro punto álgido dentro de la administración.

Política	#Recomendaciones
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción	109
Control interno	101
Gestión de la Información estadística	86
Servicio al ciudadano	66
Gestión Documental	47
Gobierno Digital	47
Gestión del Conocimiento	39
Mejora normativa	36
Seguridad Digital	26
Participación Ciudadana en la Gestión Pública	26
Gestión Estratégica del Talento Humano	20
Planeación Institucional	18
Integridad	17
Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	10
Racionalización de Trámites	10
Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	7
Defensa Jurídica	1
Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	1

Tabla 5

Número de Recomendaciones de Función Pública por Política.

Al validar la información relacionada con las acciones adelantadas por la entidad, frente a las recomendaciones obtenidas en la medición de la vigencia 2021, se evidencia que diez (10) de las políticas cuentan con planes de acción, los cuales no cuentan en su mayoría

con avances significativos en su ejecución. Tampoco se observa seguimiento periódico a las acciones planteadas, por parte de la coordinación.

Un aspecto fundamental en la implementación de MIPG, tiene que ver con los procesos de coordinación de la operación del modelo, los cuales, según normatividad vigente en la entidad, se adelantan a través del Comité Municipal y el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

El Comité Municipal de Gestión y Desempeño, cuya función es guiar la implementación, funcionamiento, seguimiento y evaluación del MIPG, está integrado por el alcalde, el jefe del Departamento Administrativo de Planeación, los secretarios de despacho y los gerentes de las entidades descentralizadas (función pública, 2020). De acuerdo con la validación adelantada, el comité no se reunió durante el 2021 y 2022, debido a la falta de voluntad de la alta dirección para realizar estos espacios. Cuando opera, debe realizarse en el marco de un consejo de gobierno, sin gozar del tiempo suficiente para su abordaje.

El Comité Institucional de Gestión y Desempeño, que es un “órgano rector, articulador y ejecutor, a nivel institucional, de las acciones y estrategias para la correcta implementación, operación, desarrollo, evaluación y seguimiento del MIPG” (función pública, 2020), está integrado por la secretaría de desarrollo administrativo, quien lo coordina y un líder de cada política. Los líderes de política fueron designados según la afinidad de la temática con las funciones designadas para la dependencia. Pese al requerimiento que los líderes designados tengan la idoneidad para el rol y sean funcionarios de planta, la composición del equipo de líderes de políticas de gestión y desempeño es mayoritariamente de contratistas, quienes no tienen asignadas estas actividades de manera explícita en sus obligaciones contractuales, lo que dificulta su compromiso con el proceso, además de que genera alta rotación.

Desde las oficinas de Control Interno y Calidad de la alcaldía de Candelaria, se realizó un ejercicio de revisión, frente al estado de la implementación de las políticas de MIPG, el cual se basó en la evaluación de dos criterios: 1. el estado de la política de gestión y desempeño (documentada, documentada en revisión, no documentada) y 2. participación del líder. Con base en esta información, se asignó un porcentaje a cada política, que permite identificar la proyección de avance. Al revisar aspectos como liderazgo, compromiso y participación en los asuntos relacionados con la coordinación del modelo, encontramos que 4 políticas, cuentan con un 100% de probabilidad de avance; otras 4 se ubican con un 66%; 7 alcanzan una probabilidad del 33% y; 3 no cumplen con ninguna posibilidad. Cabe precisar que, se encuentran políticas sin líder designado, algunos están ausentes de los procesos y otros son resistentes frente a los requerimientos.

Figura 16

Evaluación interna para cada política

EVALUACIÓN DE LA ENTIDAD PARA CADA POLÍTICA (VIGENCIA 2022)	
POLÍTICA	PORCENTAJE
Gestión documental	100%
Servicio al ciudadano	
Racionalización de trámites	
Control interno	
Gestión talento humano	66%
Integridad	
Gobierno digital	
Seguridad digital	
Defensa jurídica	33%
Planeación institucional	
Gestión Presupuestal y eficiencia del gasto público	
Seguimiento y evaluación del desempeño	
Compras y contratación pública	
Mejora normativa	
Transparencia, acceso a la información pública	
Participación ciudadana en la gestión pública	0%
Gestión de la información estadística	
Gestión del conocimiento y la innovación	
Fortalecimiento institucional y simplificación de procesos	

Nota: Los porcentajes fueron asignados por la entidad, teniendo en cuenta el estado de formulación de la política, el liderazgo y compromiso. Tomado de (Alcaldía de Candelaria, 2022)

Avanzando en el proceso investigativo, se llevaron a cabo grupos focales, donde participaron funcionarios y contratistas de la administración municipal, principalmente responsables de la coordinación del modelo, líderes de las 19 políticas de MIPG, gestores de calidad y de servicio al ciudadano. En estos espacios de diálogo, se revisaron los lineamientos de cada política, según competencia, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se tomaron en cuenta variables como, compromiso, liderazgo, formación y apropiación de MIPG, articulación y coordinación, cultura de MIPG en la

entidad, seguimiento y evaluación. La información recopilada en el marco de esta investigación, fue sistematizada en una matriz FODA, que es una técnica de diagnóstico, que permite identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, ofreciendo una perspectiva del estado de la entidad.

La alcaldía de Candelaria, ha sido responsable en la adopción del lineamiento nacional para la implementación del modelo y de toda normatividad orientada a fortalecer los sistemas de gestión de calidad y control interno, como se evidencia en los decretos municipales que le apuestan a este fin. Además, cuenta con una importante capacidad fiscal, que le permite implementar acciones progresivas para la implementación del modelo y dispone de talento humano para la operación del MIPG.

No obstante, el desarrollo de los procesos administrativos con eficiencia y eficacia es afectado por el aspecto político, el cual no logra armonizarse con las nuevas tendencias de la Nueva Gestión Pública; lo anterior, teniendo en cuenta que todas las decisiones al interior de la entidad son permeadas por relaciones clientelares, donde priman otros intereses. Además, el factor político, ha establecido una cultura contraria a los principios del MIPG, ya que promueve el detrimento del gasto público, la dilación de procesos y baja calidad en el servicio prestado.

Se evidencia dentro de la institución, falta de conocimiento y compromiso de la alta dirección, frente al MIPG, lo que genera dilación en su implementación y falta de corresponsabilidad de los líderes de cada política.

Esta desconexión entre la alta dirección y lo operativo, genera una marcada orientación a las acciones, antes que a la planeación. El departamento de planeación no ejerce un liderazgo importante en la entidad, lo que genera desarticulación y falta de coordinación, que supedita el avance de la política al esfuerzo y diligencia de profesionales líderes, que además no cuentan con dedicación exclusiva o por lo menos parcial en sus funciones u obligaciones contractuales. Esta saturación de actividades, que se suma a la carencia de

un esquema de operación de MIPG desde las dependencias, conlleva a una postergación de las acciones relacionadas con la implementación del modelo.

El Comité Institucional de Gestión y Desempeño, opera de manera ordinaria, pero no facilita la toma de decisiones significativas frente al modelo, toda vez que los delegados no ostentan cargos directivos, ni tienen facultades decisorias, además de presentar una desconexión frente a la alta dirección. Se evidencia debilidad en la coordinación y articulación interinstitucional e intersectorial.

Tanto líderes, como funcionarios y/o contratistas que participaron de los grupos focales, evidenciaron desconocimiento frente a los lineamientos de las políticas de MIPG.

Existen factores externos que según el ejercicio adelantado en grupos focales, también pudieran limitar el avance en la implementación del modelo, tales como la frágil confianza de la comunidad, frente a la administración municipal, que conlleva a que grupos y organizaciones de oposición, generaron constantes requerimientos de información y denuncia, que desencadenó en el estallido social del año 2021. Este aspecto, que se suma a la emergencia sanitaria por COVID 19, constituye para los encuestados un factor relevante en el avance del modelo, toda vez que los esfuerzos de la administración fueron direccionados a atender estas crisis.

La información recopilada en los grupos focales, fue trasladada a una matriz DOFA por cada una de las diecinueve políticas de gestión y desempeño.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Cuenta con una política documentada y un plan de acción vigente.	Cualificación de la población candelareña y facilidad de acceso a formación en gestión pública.	La política no incorpora mecanismos para hacer el seguimiento de las acciones implementadas frente a la gestión del talento humano.	Clientelismo.
Equipo de trabajo comprometido.		Se cuenta con una caracterización exclusiva de los funcionarios de planta, que equivalen tan sólo al 12% del total del talento humano de la	
Según la evaluación de			

desempeño laboral, el 100% de los empleados de carrera del nivel profesional, asistencial y técnico, obtuvieron un desempeño sobresaliente o satisfactorio.

entidad, dejando a un lado el análisis frente al equipo de contratistas, que representan el 88% del total.

El 67% de la planta de personal está representado por cargos asistenciales y técnicos, el 22% por profesionales y el 12% corresponde al nivel directivo y asesor.

La estructura de contratación por prestación de servicios, afecta la continuidad de los procesos y la calidad de la gestión, toda vez que los períodos contractuales en su mayoría son inferiores a 10 meses.

No se contrata personal con las competencias e idoneidad para el desempeño de los cargos. Se adapta el cargo al perfil del candidato.

Falta de planeación y actualización de las obligaciones contractuales.

Debilidad en el liderazgo tanto en la alta dirección, como en el personal operativo.

Dificultades con el retiro de funcionarios, especialmente contratistas, que genera fuga de conocimiento y pérdida de información.

Falta de conocimiento y/o apego a la norma por parte de funcionarios y contratistas.

El plan de inducción y reinducción, se realiza de manera generalizada y superficial.

El plan de capacitación institucional, no se basa en un

diagnóstico de necesidades por áreas o sectores.
Falta de condiciones para la ejecución de actividades contractuales de los contratistas.
Carencia de un aplicativo de vigilancia epidemiológica.

Tabla 6
DOFA Política de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>La entidad adoptó el Código de Integridad y adelanta acciones de sensibilización frente al tema.</p> <p>Líder comprometido.</p> <p>Se cuenta con un grupo de gestores de integridad.</p> <p>Se crea el botón virtual, para reportar conflictos de intereses.</p>	<p>Construcción de ciudadanía.</p>	<p>No existe un documento formal para el manejo de "conflicto de intereses".</p> <p>No se encuentra documentado el procedimiento de declaración juramentada de bienes y rentas.</p> <p>La información que puede dar cuenta de situaciones de conflicto de intereses, no se encuentra sistematizada.</p> <p>No se realiza seguimiento a la declaración de bienes y rentas, ni a funcionarios públicos, para la identificación temprana de conflictos de intereses.</p> <p>Se realizan acciones en el marco del código de integridad, pero no se cuenta con un plan de acción, ni presupuesto para las acciones. No se realiza seguimiento y evaluación de las acciones.</p> <p>No se cuenta con una estrategia permanente para la formación y fortalecimiento de los valores del servicio público establecidos en el código de integridad.</p> <p>El código de integridad, no incluye a los ciudadanos.</p> <p>Se presenta debilidad en los mecanismos de denuncia y control interno que permitan un seguimiento efectivo a los</p>	<p>Cientelismo, Cultura.</p>

riesgos de gestión y
corrupción.

Tabla 7
DOFA Política de Integridad

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Definición clara del propósito fundamental de la entidad.	Cambio de categoría territorial.	Falta de liderazgo y coordinación por parte de la alta dirección y del Departamento de Planeación. Se carece de una caracterización de la población y grupos de interés. Los datos reportados por entes nacionales, se encuentran desactualizados y no están georreferenciados. Falta de apropiación de la misión, visión y objetivos, por parte del personal de la entidad. Falta de diagnósticos actualizados frente a las problemáticas del territorio. Insuficientes procesos de planeación basada en evidencias, dado que no se sistematiza la información recopilada en la ejecución de los procesos, ni se toma en cuenta para retroalimentación.	Desconocimiento acerca de los grupos de valor y de interés.
Planes de acción estructurados anualmente.		No hay articulación entre el departamento de planeación y la oficina de informática. No hay suficientes herramientas tecnológicas ni de infraestructura. Se carece de un diagnóstico de capacidades y entornos institucionales actualizados.	Falta de participación y control social.
		Debilidad en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.	
		Falta de herramientas y espacios de participación	

ciudadana en el diagnóstico y formulación de los planes.

Falta de estrategias encaminadas a fomentar el control ciudadano y el diálogo en la rendición de cuentas.

Tabla 8

DOFA Política de Planeación institucional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Capacidad fiscal. Los índices financieros permiten concluir que el municipio no se encuentra en riesgo.	Buen porcentaje en el recaudo de impuestos.	Política no documentada. Ausencia de un líder de política. Los estados financieros registran un deterioro de cartera. Deficientes sistemas de gestión de la información financiera y en el aplicativo de nómina. Se cuenta con dos software desarticulados. Esto no facilita la garantía de la veracidad y transparencia. El 33% de los procesos no se trabajan desde el software. Se debe controlar el gasto público, especialmente en la prestación de servicios.	Corrupción.

Tabla 9

DOFA Política de gestión presupuestal y eficiencia del gasto público

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Oficina fortalecida, con profesionales idóneos. Planeación efectiva y técnica de la contratación pública.	Acceso a una oferta variada.	Política no documentada. Carencia de un líder de política comprometido. Demoras en los procesos de contratación por prestación de servicios. Insuficientes procesos de seguimiento contractual. Sólo el 20% de los contratos en 2022, presentan cierre de expediente en plataforma.	Corrupción, clientelismo.

Tabla 10
DOFA Política de Compras y Contratación Pública

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Se cuenta con estudio actualizado de carga laboral, elaborado en 2022, que permitió la creación de nuevos cargos, que fueron sometidos a concurso de méritos. Transición de la entidad a categoría II para la vigencia 2024.	Ascenso en la categoría territorial.	No cuenta con un líder responsable. No se ha realizado un proceso de rediseño institucional. Caracterizaciones, normogramas y mapa de procesos desactualizados. Su última actualización fue en 2014. Procesos y procedimientos desactualizados y desarticulados. Insuficiente articulación institucional. Funciones de las dependencias desactualizadas.	Obsolescencia y retraso.

Falta un diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla 11

DOFA Política de Fortalecimiento Institucional y Simplificación de Procesos

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Cuenta con una política documentada y en proceso de actualización.</p> <p>Se ha avanzado en la creación de trámites virtuales, especialmente lo relacionado con pagos en línea, PQRS e inscripción a cursos.</p> <p>Se ha avanzado en la publicación de datos abiertos.</p> <p>Se ha fortalecido la infraestructura tecnológica.</p>	<p>Crecimiento de la alfabetización digital.</p>	<p>No se tiene un plan de acción de política actualizado.</p> <p>La política no tiene en cuenta el tema de explotación de datos.</p> <p>La política, no precisa los lineamientos de manera clara.</p> <p>Falta de planificación y coordinación frente a la transformación digital de la alcaldía. Las dependencias funcionan de manera desarticulada y se visualiza a informática como un centro de asistencia técnica, pero no como un líder de la planeación de procesos de tecnologías de información y comunicación.</p> <p>No se tiene un diagnóstico de las necesidades tecnológicas, especialmente las de software.</p> <p>Insuficiente arquitectura de software. Falta de sistemas informáticos para almacenamiento, tratamiento y análisis de datos, que permita la toma de decisiones basadas en datos.</p> <p>Procesos y sistemas obsoletos.</p> <p>Pérdida de información y reproceso.</p> <p>Debilidad en el tema de la calidad en los datos abiertos.</p>	<p>Delitos cibernéticos</p>

Faltan procesos de innovación.

Tabla 12
DOFA Política de Gobierno Digital

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Política documentada, con detalle de procedimientos y en proceso de actualización.		<p>Se ha avanzado en el desarrollo del diagnóstico frente al tema de seguridad digital, pero no del tema de seguridad física que está interrelacionado.</p> <p>Debilidad en la apropiación e implementación de la política.</p> <p>No existe una línea de seguimiento y evaluación para la política.</p> <p>Falta de articulación entre la política de gestión documental y la política de seguridad digital.</p> <p>Falta de inventario de activos de información.</p> <p>Debilidad en el componente pedagógico.</p>	Actores cibernéticos ilegales, desastres naturales, hurtos.

Tabla 13
DOFA Política de Seguridad Digital

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Líder comprometido.		La política no se encuentra documentada.	Demandas contra la entidad.
Procedimiento operando.		No existe una colaboración armónica o coordinación en la respuesta o pronunciamiento frente a una solicitud de conciliación extrajudicial o demanda o acción de tutela en contra de la entidad municipal.	Detrimiento del patrimonio municipal.
Conocimiento de la normatividad relacionada con la defensa jurídica.		No hay una ruta establecida para que la Dirección Administrativa Jurídica obtenga los insumos tales como: 1) El pronunciamiento sobre los hechos o situaciones fácticas de los contratos, operaciones,	

omisiones o actuaciones administrativas. 2) Los documentos que se deben allegar soportando lo manifestado. 3) Los compromisos establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal o en la solicitud de conciliación o demanda o acción de tutela o en el Manual de Funciones o en otra normatividad y requeridos por la comunidad, peticionario, accionante, convocante o demandante. Se tienen 83 procesos judiciales en contra de la entidad, activos. Las situaciones jurídicas litigiosas de mayor ocurrencia son los accidentes de tránsito en la vía departamental en el sentido Cali – Candelaria, que suscitan el medio de control de Reparación Directa y las demandas del contrato realidad alegado por algunos contratistas, que reclaman relación laboral generada de los contratos de prestación de servicios y como consecuencia solicitan derechos laborales y prestaciones sociales, a través del medio de control de Nulidad y Restablecimiento del Derecho.

Se tienen 34 procesos tributarios, de los cuales 10 tienen fallo en primera instancia contra el municipio.

En 78 casos el comité de conciliación y defensa judicial conceptuó que no era procedente conciliar.

No se reportan demandas a favor de la administración.
 Prima el factor político en el proceso de conciliación.
 Falta definir una estrategia para la socialización y capacitación a los funcionarios y contratistas de la administración.
 Definir una instancia articuladora entre las diferentes dependencias (asesores jurídicos), para la prevención del daño antijurídico.
 Falta de un Plan de seguimiento y evaluación a los procesos de defensa jurídica, para cada una de las dependencias.
 Trabajo desarticulado. Se evidencian riesgos constantes para la entidad, por contestación de procesos sin el aval de la oficina jurídica.
 Falta de una ruta documentada para la contestación de procesos.
 Debilidad en la sistematización y análisis de la información resultante de los procesos jurídicos.
 La información acerca de los procesos reposa en el contratista.

Tabla 14
DOFA Defensa Jurídica

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Se cuenta con una amplia regulación administrativa en la entidad y social en la entidad. El municipio acoge diligentemente las regulaciones del orden nacional y		Insuficientes procesos de planeación y diseño de agenda regulatoria. Falta articulación de las dependencias con la oficina jurídica, para el desarrollo normativo, tanto en su generación, como en la	Obsolescencia de las normas. Exceso de regulación.

departamental, adoptando los instrumentos necesarios (decretos o acuerdos) para su aplicación en el territorio.

revisión de documentos expedidos.

Debilidad en la planeación y ejecución de los procesos de consulta pública, que incorporen la participación de la comunidad, desde el momento de la identificación de necesidades normativas, hasta su diseño y evaluación. Falta realizar, documentar y socializar procesos de compilación y simplificación por sectores de la normatividad municipal.

Debilidad en el proceso de análisis de impacto normativo y riesgo antijurídico.

Dificultad para hacer cumplir la regulación o falta de divulgación y apropiación en la entidad.

Tabla 15
DOFA Política de Mejora Normativa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Talento humano suficiente para la atención y servicio al ciudadano.</p> <p>El 96% de las PQRS´D son contestadas en los términos establecidos.</p>	<p>Gobierno digital para el fortalecimiento de la relación estado-ciudadano.</p>	<p>No cuentan con sistemas informáticos, ni con un protocolo para la gestión y administración de la información de atención al ciudadano.</p> <p>Ausencia de un plan de servicio y relacionamiento con la ciudadanía.</p> <p>Las dinámicas contractuales afectan la prestación del servicio, debido a la ausencia de contratistas en algunos períodos y su disponibilidad de horarios.</p> <p>Los tres centros de atención descentralizada, no cuentan con las capacidades técnicas y de talento humano, para prestar un</p>	<p>Crisis de gobernabilidad, estallidos sociales.</p>

servicio continuo y de calidad.

Carencia de una caracterización del ciudadano.

El protocolo de atención al ciudadano está desactualizado.

La política de atención al ciudadano, no cuenta con un plan de acción.

Falta de comunicación interna, de la oferta o agenda de servicios que presta la alcaldía.

Baja medición de la calidad del servicio.

Baja apropiación de un protocolo estándar de atención al ciudadano.

Falta de una estrategia de cultura de servicio.

Sistema de atención telefónica desactualizado.

No se cuenta con herramientas y medios que faciliten el acceso al palacio municipal de la población con discapacidad.

Tabla 16

DOFA Política de Servicio al Ciudadano

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Se ha comenzado a implementar mecanismos tecnológicos para la racionalización de trámites, especialmente lo relacionado con Hacienda.	Mayor alfabetización digital	Débil seguimiento, evaluación y monitoreo periódico a planes que se implementan en la entidad, como el Plan de Acción Institucional - PAI, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - PAAC, entre otros.	Percepción de seguridad del ciudadano, frente a trámites virtuales.
Registro de trámites racionalizados en el Sistema Único de		Falta de compromiso de funcionarios y contratistas en la entrega de información. Falta de articulación con las políticas de participación ciudadana y servicio al	Afectaciones en las plataformas y sistemas de información.

Información de Trámites – SUIT.	<p>ciudadano, que permita el diálogo con los usuarios y grupos de valor.</p> <p>Baja producción o uso de medios tecnológicos, para la racionalización de trámites.</p> <p>Carencia de diagnósticos periódicos, que permitan la identificación de cuellos de botella y posibilidades de mejora en los sistemas de información y procedimientos relacionados a la prestación de los trámites.</p> <p>No se registran los datos de operación en el SUIT (Sistema Único de Información de Trámites), debido a la falta de información sistematizada de las atenciones. Falta de compromiso de las dependencias.</p> <p>Baja racionalización de trámites.</p>
---------------------------------	--

Tabla 17

DOFA Política de Racionalización de Trámites

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
38 instancias de participación operando.	Fortalecimiento de la ciudadanía.	<p>Política no documentada.</p> <p>Débil articulación entre las políticas institucionales y las políticas públicas sociales.</p> <p>Frágil participación de la ciudadanía en la implementación, evaluación y seguimiento de planes, programas y proyectos.</p> <p>Falta de coordinación y articulación de la participación ciudadana.</p> <p>Instancias de participación sin presupuesto de operación.</p>	Pérdida de confianza en las instituciones del Estado.

Carencia de medios digitales de participación.
Participación figurativa.
Frágil relación con la Comunidad.

Tabla 18

DOFA Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública

Política de Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Seguimiento periódico al Plan de Desarrollo.	Instrumentos de seguimiento nacional.	<p>13 Débil seguimiento y monitoreo periódico a planes que se implementan en la entidad, como el Plan de Acción Institucional - PAI, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - PAAC, entre otros. Falta de compromiso de funcionarios y contratistas en la entrega de información.</p> <p>No se priorizan espacios exclusivos para toma de decisiones frente a las dificultades y/o seguimiento al plan de desarrollo.</p> <p>Se debe fortalecer la evaluación ex ante, durante y ex post.</p> <p>Debilidad en el liderazgo y compromiso del alcalde y la alta dirección.</p> <p>No se incorpora en el seguimiento y evaluación, la percepción de los grupos de valor, de manera significativa.</p> <p>La instancia de coordinación y articulación, no es operativa. Los instrumentos usados para el seguimiento, no son óptimos. No se evalúan los resultados obtenidos.</p> <p>La dirección de planeación no lidera, ni participa activamente en el seguimiento y evaluación de políticas públicas sociales.</p>	Pérdida de información.
Cumplimiento al reporte en plataforma nacional.			
Buen porcentaje de ejecución del PDM.			

Tabla 19

DOFA Política de Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Se cuenta con una página web, con el link de transparencia y acceso a la información pública.	Fortalecimiento de la participación e incidencia ciudadana.	Falta de articulación para el acopio y reporte de información en página web. No se actualiza periódicamente el Registro de Activos de Información. Falta de articulación entre dependencias.	Malas prácticas en la administración de los recursos públicos.
Buena capacidad de respuesta a las solicitudes de acceso a la información.		No existe un esquema o procedimiento para la entrega de información. Demoras en el cargue de la información. Falta de talento humano cualificado.	Cientelismo.
23 veedurías inscritas en el municipio.		No se garantizan todas las condiciones y canales diferenciales para el acceso a la información de la población indígena y población en situación de discapacidad. No se tiene documentado un método de seguimiento y evaluación.	Baja de regulación interna y veeduría en los procesos contractuales.

Tabla 20

DOFA Política de Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Disposición de repositorios físicos para el archivo.	Avances en el desarrollo tecnológico.	Programa de Gestión Documental –PGD desactualizado.	Desastres naturales.
Planes documentados.		Falta de planeación en las acciones de capacitación, asistencia técnica, entre otras.	Pérdida de información.
Tabla de retención documental actualizada.		Carencia de personal para la administración del archivo central.	
Cuenta con inventarios Documentales.		Se deben fortalecer las competencias digitales de los funcionarios y contratistas. Se encuentra debilidad en el componente tecnológico. Falta de articulación con la oficina de informática,	

especialmente en lo relacionado con la revisión del aplicativo de gestión documental.

Debilidad en el componente cultural de la gestión documental.

Falta de seguimiento y control en la gestión digital de los archivos.

No se cuenta con archivos digitales.

Falta operativizar el software para la digitalización del archivo. El archivo reposa sólo en físico.

Archivo histórico acumulado.

Falta de seguridad y custodia del archivo ubicado en las dependencias.

Programa de gestión documental desactualizado.

Tabla 21

DOFA Política de Gestión Documental

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Cuenta con una profesional a cargo.	Información estadística nacional y departamental.	Baja calidad estadística. Carencia de una estructura y procedimiento para la gestión de la información estadística.	Obsolescencia de los sistemas de información
Se cuenta con un anuario estadístico con indicadores de violencias y accidentes de tránsito.	Datos generados de los registros administrativos.	La gestión de la información estadística no se encuentra centralizada. Desconocimiento de la demanda y oferta de información estadística de las dependencias.	
Se genera información estadística de las atenciones a la población.		Registros administrativos no documentados. Duplicidad en el requerimiento de información (varias dependencias solicitan los mismos datos). Se carece de sistemas de información para la recopilación y tratamiento de la información estadística.	

Retrasos en la gestión de información.
 No existen procesos documentados para el cálculo de indicadores.
 Carencia de profesionales idóneos para el manejo de información estadística.
 Se genera información estadística desarticulada, según requerimiento de cada dependencia.

Tabla 22

DOFA Política de Gestión de la información estadística

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Se cuenta con entornos virtuales con información de interés de los grupos de valor.	Alianzas público privadas.	<p>Falta de repositorios seguros de los datos e información de la entidad.</p> <p>No existe un tablero unificado de indicadores para el seguimiento de la gestión.</p> <p>Fuga del conocimiento tácito y explícito, en la rotación de contratistas, quienes manejan información desde sus equipos portátiles.</p> <p>Retroceso en los procesos, cuando se da la rotación de contratistas.</p> <p>El conocimiento que portan líderes, funcionarios y contratistas frente a las problemáticas y oportunidades en los procesos, no se documenta, ni se transfiere.</p> <p>No se tiene un banco de buenas prácticas de la entidad.</p> <p>Falta de espacios de diálogo en torno a la innovación y las buenas prácticas.</p> <p>No se tiene una herramienta macro para la gestión de la</p>	<p>Pérdida de la memoria institucional.</p> <p>Obsolescencia en los procesos.</p>

	<p>información de las dependencias.</p> <p>No se cuenta con un registro de la operación de las actividades de las dependencias, lo que es indispensable para realizar procesos de analítica.</p> <p>No se fomentan procesos de investigación en asuntos afines a la entidad, ni se vinculan instituciones académicas.</p>
--	---

Tabla 23

DOFA Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Actividades de monitoreo sistemáticas y orientadas a la mejora		<p>Baja cultura de autocuidado, control y gestión del riesgo.</p> <p>Insuficientes procesos de la difusión de información relevante y oportuna para el control.</p> <p>Insuficiente seguimiento a la conducta y la práctica de los principios y valores del servicio público.</p>	Corrupción, riesgos no identificados.

Tabla 24

DOFA Política de Control Interno

Con base en la información recopilada en la revisión documental, análisis de indicadores y grupos focales, se aplicó la metodología de marco lógico, que permite recoger e integrar los puntos de vista y las necesidades de los actores relacionados con un proceso o proyecto, favoreciendo el análisis de la información de una manera estructurada, la identificación del problema, el planteamiento de estrategias y la construcción de un plan de acción idóneo.

A través de esta metodología, se realizó la construcción del árbol de problemas (Anexo A. identificación del problema), de donde se desprende que el principal factor que incide en el desarrollo del MIPG en la entidad, es **“el bajo nivel de apropiación de una cultura institucional propicia para la implementación del modelo”**, lo cual está relacionado con la insuficiencia de procesos de inducción, formación y capacitación; la debilidad en la formulación, implementación y seguimiento de las políticas del MIPG, así como con el aumento de prácticas de clientelismo y corrupción.

Este último factor, tiene un rol preponderante, toda vez que ha propiciado una cultura que favorece el clientelismo y la baja efectividad en la prestación del servicio y la satisfacción de las necesidades de la población, priorizando el ejercicio político y los intereses particulares por encima del aspecto administrativo.

Además este factor, conlleva a un bajo liderazgo y compromiso de funcionarios y contratistas frente al modelo; a la insuficiencia en el recurso técnico, financiero y humano para su operación; así como al detrimento del gasto público.

El talento humano, es considerado un aspecto fundamental en la operación del MIPG. Al analizar esta variable en la alcaldía de Candelaria, encontramos que la planta de personal corresponde al 12% del total vinculado, de los cuales el 67% está representado por cargos asistenciales y técnicos, el 22% por profesionales y el 12% para el nivel directivo y asesor. El 88% del personal vinculado, corresponde a la modalidad de prestación de servicios, siendo estos el soporte administrativo y operativo de la administración. Esta contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo, se realiza en promedio, durante períodos iguales o inferiores a 10 meses, los cuales en algunas vigencias tienden a estar fraccionados, lo que afecta la continuidad del servicio en términos de calidad y oportunidad.

Al analizar los procesos de contratación por prestación de servicios, encontramos que la variable política incide de manera significativa en este asunto, puesto que determina los períodos contractuales, honorarios y la asignación de personas a las diferentes convocatorias, desligándose de aspectos como la meritocracia y la planeación institucional, lo que ocasiona retrasos en la prestación del servicio, baja calidad en la ejecución de actividades, así como negligencia en el cumplimiento contractual, lo que en últimas constituye en detrimento del gasto público.

De otra parte, es importante precisar que gran parte de las políticas de bienestar son dirigidas de manera exclusiva al personal de planta, alcanzando un bajo impacto en el clima organizacional. En este sentido, tampoco existe un plan estructurado para la construcción de una cultura institucional de servicio.

El aspecto político, se constituye en el generador principal de una cultura organizacional, basada en relaciones de poder, donde priman los intereses particulares frente al bienestar colectivo. Es por ello que la variable política, ocupa un lugar preponderante en la apropiación y operación del MIPG, ya que no sólo orienta la toma de decisiones, sino que configura las relaciones y determina el alcance del talento humano.

Dentro de este talento humano, encontramos que la alta dirección ocupa un papel preponderante en la implementación del modelo, puesto que se encarga de la planeación estratégica y la toma de decisiones. En el contexto analizado, el personal que ocupa cargos directivos, parece no comprender la importancia del modelo en la consecución de los objetivos de la entidad y por tanto no se le otorga la prioridad meritoria. Se evidencia, falta de voluntad, compromiso y apoyo de la alta dirección, frente a la implementación de MIPG. Este aspecto termina por reflejarse en los líderes de política y el personal en general de la administración, quienes perciben el modelo como una carga que se añade a sus responsabilidades.

Al considerar la operación del modelo en la entidad, se observa una falta de coordinación y articulación institucional para el desarrollo de las políticas; no se logra generar la sinergia necesaria para su operación armónica. Esto debido a la falta de liderazgo y de una estructura que genere la transversalización de las políticas en cada una de las dependencias. Este aspecto afecta el proceso de implementación y seguimiento a las políticas, puesto que gran parte de las metas de los planes de acción de las dependencias, no están armonizadas con los indicadores de gestión y desempeño.

En su definición, las políticas de gestión y desempeño adoptadas no cuentan con un esquema de transversalización que se incorpore en el plan de capacitación institucional y en los planes sectoriales, lo que evidentemente dificulta la apropiación de los principios de cada política y su implementación en toda la entidad. Las políticas en sí mismas, carecen de un plan de acción actualizado, lo explica el estancamiento en el índice de desempeño.

Capítulo IV. Estrategias Para La Apropiación Y Fortalecimiento de la Operación Del Modelo Integrado De Planeación Y Gestión MIPG, En La Alcaldía De Candelaria. (Valle).

4.1 Planteamiento de objetivos

Una vez analizado el problema principal, sus causas y efectos, desde la metodología de marco lógico, se construyó el árbol de objetivos (Anexo B. Árbol de objetivos), a partir del cual, se logra determinar, que es necesario crear una cultura institucional propicia para la implementación del MIPG, lo cual implica construir una cultura de legalidad e integridad; fortalecer los procesos de inducción, formación y capacitación y mejorar la formulación, implementación y seguimiento de las políticas del MIPG. Estos aspectos pueden ayudar a incrementar el liderazgo y compromiso de funcionarios y contratistas, favoreciendo la disposición del recurso técnico, financiero y humano para la implementación, operación y seguimiento del modelo; aspecto que puede redundar en un incremento de la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio.

4.3 Plan de mejora

Uno de los aspectos fundamentales, para fortalecer la operación del MIPG en la alcaldía de Candelaria, es la mejora de la política de fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, específicamente en el desarrollo de un rediseño institucional, que permita la actualización de la estructura organizativa, así como el modelo de operación por procesos y los procedimientos de la entidad, para facilitar la armonización y articulación de los Sistemas Integrados de Gestión y fortalecer la capacidad institucional.

Es necesario definir una estrategia de coordinación y articulación institucional, debidamente documentada y validada mediante compromiso y liderazgo de la Alta Dirección, para lograr una mayor efectividad de la acción institucional y para optimizar la

generación, la gestión y la integración de la información relacionada con las políticas de gestión y desempeño.

Se precisa, armonizar e integrar el Plan estratégico institucional con los planes estratégicos sectoriales, de tal manera que se logre una mayor apropiación y corresponsabilidad de las dependencias en la implementación y seguimiento del modelo. De igual manera, se debe definir el presupuesto anual para la operación de las Políticas de Gestión y Desempeño, procurando la designación de profesionales preferiblemente de planta por cada dependencia, con funciones o actividades explícitas relacionadas con los ítems de las políticas. Cada uno de estos referentes deben ser vinculados a los subcomités de cada política, según competencia, para garantizar la comunicación continua y la dinamización de acciones al interior de cada dependencia.

Se requiere incluir en el plan de inducción y reinducción y en el plan de capacitación institucional, una estrategia de transformación de la cultura institucional, que incorpore los elementos y principios de las 19 políticas del modelo, los fundamentos de la nueva gestión pública, así como habilidades blandas.

Ahora bien, si analizamos la operación del modelo en la entidad, por política, podemos precisar que la política de Gestión estratégica del talento humano, requiere fortalecer la eficiencia y eficacia en la selección meritocrática del personal, así como los procesos de inducción, reinducción y capacitación. También debe trabajar en el proceso de desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano.

La política de integridad, precisa trabajar en la transformación cultural de la entidad, a partir de los principios definidos en el código de integridad del servidor público, así como fortalecer los procesos de gestión preventiva de conflictos de interés, para ello es necesario diseñar estrategias de sensibilización y formación, desde el proceso de inducción y del plan de capacitación institucional, que faciliten la apropiación por parte de servidores y contratistas, de una cultura de integridad. De otra parte, se debe desarrollar

el procedimiento para el manejo y declaración de conflictos de interés, así como fortalecer el análisis y seguimiento a los posibles conflictos identificados en el aplicativo de integridad pública.

En lo que refiere a la Planeación institucional, es necesario incrementar los procesos de planeación basada en evidencias y planeación participativa, para lo cual se debe contar con una caracterización del ciudadano y grupos de valor actualizada, así como fuentes de datos integrados generados de los registros administrativos de la entidad.

La gestión presupuestal y eficiencia del gasto público, precisa la adopción de los lineamientos de la política, fortaleciendo los procedimientos relacionados con la gestión contable y el componente tecnológico.

En lo que respecta a la política de compras y contratación, es necesario mejorar el proceso de contratación, específicamente en la fase de supervisión de la ejecución de contratos de prestación de servicios, estableciendo herramientas más efectivas para el seguimiento al avance de cumplimiento de las obligaciones contractuales.

Para la política de Gobierno digital, se requiere robustecer la arquitectura tecnológica tanto en hardware como en software, de tal manera que se logre una prestación de servicios y procesos inteligentes y una mejor gestión de la información para la toma de decisiones basadas en datos. Así mismo, se precisa, definir procesos de innovación tecnológica que permitan construir la transformación digital de la entidad. De la mano con esta política se debe fortalecer la política de seguridad digital, trabajando no sólo en fortalecer los controles para la protección de los sistemas, sino también en la construcción de una cultura de seguridad al interior de la entidad. Es fundamental, contar con sistemas de información, seguimiento y monitoreo, que aporten los insumos necesarios para la toma de decisiones basada en evidencias y faciliten la retroalimentación continua.

En cuanto a la política de Defensa jurídica, se debe mejorar el proceso de gestión de sentencias y conciliaciones y la articulación con las diferentes dependencias para la

prevención del riesgo antijurídico. Es necesario fortalecer la gestión del conocimiento jurídico y garantizar la implementación de sistemas informáticos que permitan hacer seguimiento y retroalimentar la gestión. Por su parte, la política de mejora normativa debe fortalecer la planeación, diseño y difusión de los actos administrativos.

La política de servicio al ciudadano requiere mayor planificación de los protocolos de atención y el relacionamiento con el ciudadano, así como la incorporación de personal idóneo y suficiente para la prestación del servicio. También es necesario fortalecer la evaluación de la prestación del servicio y la medición de la experiencia ciudadana. Muy relacionada con el servicio al ciudadano, la política de racionalización de trámites, precisa mejorar la identificación de trámites que deben racionalizarse, con base en las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Para la política de participación ciudadana, se requiere adelantar una caracterización de grupos de valor, mejorar las capacidades institucionales para la participación y fortalecer la implementación de acciones de vinculación de la ciudadanía, con enfoque diferencial, en todo el ciclo de gestión. De otra parte, se deben mejorar los procesos de rendición de cuentas.

La política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional necesita un diseño del proceso de evaluación, de los procedimientos para su implementación y de los instrumentos y métodos cuantitativos y cualitativos de seguimiento y evaluación de la gestión y el desempeño institucional (indicadores).

En lo que respecta a la política de transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción, es necesario mejorar la gestión de los riesgos de corrupción. Además, se debe actualizar el registro de activos de información.

La Gestión documental, tiene como reto importante la actualización del Programa de Gestión Documental – PGD, fortaleciendo la implementación del componente tecnológico

en todas las fases del proceso, así como mejorar la calidad del componente estratégico, cultural y documental.

La Gestión de la información estadística, precisa adelantar la identificación de los registros administrativos, así como la demanda y oferta estadística. De igual manera, es menester robustecer el recurso humano y tecnológico.

Un elemento importante para la entidad debe ser la Gestión del conocimiento, se debe trabajar en generar herramientas de producción, uso y apropiación del conocimiento, así como la construcción de una cultura de gestión del conocimiento y la innovación.

Es fundamental, establecer los mecanismos internos de seguimiento a la implementación del modelo.

En cuanto al control interno, es necesario implementar una estrategia de promoción de una cultura de autocuidado, control y gestión del riesgo.

Considerando los aspectos mencionados anteriormente, se construye un plan de mejora (Anexo C. Plan de mejora para la apropiación y operación del MIPG en la Alcaldía de Candelaria), que pretende fortalecer el desarrollo del MIPG en la alcaldía de Candelaria, aportando a la mitigación de los factores que han determinado su desempeño actual.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

El desarrollo de este proyecto de investigación, permitió el diseño de un plan de mejora para la apropiación y operación del modelo integrado de planeación y gestión MIPG, en la alcaldía De Candelaria – Valle, con base en la información recopilada en el Diagnóstico de Factores determinantes, que se llevó a cabo en el marco de este proceso investigativo. A través de un análisis detallado de los datos recopilados, mediante la aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos, se han obtenido resultados significativos que contribuyen a una mejor comprensión de los factores que pueden incidir en la implementación efectiva del MIPG, en las entidades del país.

Los resultados evidencian que la apropiación y operación del MIPG, precisa de una articulación y armonización entre los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, seguimiento y control, que posibilite una mirada sistémica del accionar de la entidad y la integración de los sistemas de gestión. Dentro de este modelo de operación por procesos, es necesaria la creación y apropiación de los procedimientos, en aras de promover la estandarización y garantizar la calidad en la operación de la entidad.

De otra parte, los resultados confirman que el talento humano, es un factor primordial para la implementación del modelo, puesto que es el encargado de la ejecución de los lineamientos e instrucciones, así como de la prestación del servicio y la garantía de los derechos de la ciudadanía, para la generación de valor público de la entidad. Es por ello, que la adecuada operación del modelo, está muy relacionada con los procesos de inducción, reinducción, capacitación y entrenamiento a funcionarios y contratistas, para la apropiación de los lineamientos y el fortalecimiento de sus habilidades y competencias. Este aspecto debe permitir el incremento de los niveles de eficacia y eficiencia de los servidores, lo que contribuye al cumplimiento efectivo de las metas institucionales,

generando un impacto positivo en la generación de bienestar para la ciudadanía y la prestación de los servicios de la entidad.

Además de los procesos de capacitación, es necesario trabajar en la formalización del empleo público y el perfeccionamiento de los procesos contractuales, para garantizar el correcto desarrollo de las funciones de la entidad. El Estado debe reclutar los mejores profesionales del país y humanizar la prestación del servicio. Es necesario realizar procesos de rediseño institucional y estudios de cargas, que permita identificar las necesidades de contratación de personal de planta y definir con claridad las obligaciones contractuales del personal de prestación de servicios. Esto permitirá garantizar la continuidad del servicio y un mayor avance en los diferentes procesos.

Ligado a la variable de talento humano, encontramos la cultura organizacional, que es un aspecto de gran relevancia para alcanzar un impacto positivo en la implementación del modelo. Se requiere trabajar en la apropiación de valores y principios al interior de las entidades, enfocados a una cultura de integridad, calidad y excelencia en la prestación del servicio, donde el ciudadano y la garantía de sus derechos se convierta en el pilar de la gestión. En este sentido, las entidades precisan, en el marco del modelo, de una cultura que favorezca el relacionamiento estado - ciudadano, en todas las fases del ciclo de gestión. También debe construirse una cultura organizacional de información y comunicación, que permita la adecuada gestión del conocimiento y la articulación institucional.

Otro aspecto importante evidenciado, es la desarticulación que persiste entre la Gestión para Resultados del MIPG y las políticas sectoriales, lo que impide un avance significativo en el proceso de apropiación y operación del modelo. Se precisa, integrar en el plan de desarrollo, en las políticas públicas sectoriales y planes de acción de las dependencias, la integración de las políticas de gestión y desempeño, para facilitar su armonización y seguimiento. Dado que las políticas de gestión y desempeño, son un

instrumento y medio de carácter estratégico e indicativo, uno de sus componentes fundamentales es el Plan de Acción basado en indicadores institucionales previamente concertados con los actores relacionados. La armonización, coordinación y articulación de los sistemas de gestión, es indispensable para lograr una mayor sinergia en la acción institucional y para optimizar la generación, la gestión y la integración de la información relacionada con las políticas de gestión y desempeño.

Otro aspecto evidenciado, es que la operación del modelo requiere de mecanismos internos de seguimiento y evaluación, que facilite la toma de decisiones basada en evidencias. Si bien el modelo cuenta con la medición de desempeño institucional, es necesario que las entidades cuenten con una estrategia de seguimiento de avance a cada uno de los ítems definidos por política, según la proyección de un plan de acción. Lo anterior, teniendo en cuenta que, la actual medición de desempeño se enfoca en la validación del cumplimiento de requisitos por política, mediante la recopilación de documentos, aspecto que no necesariamente permite reflejar la eficiencia y efectividad de las entidades. De ahí que encontramos entidades con un índice de desempeño aceptable o sobresaliente, pero sin un impacto positivo en la gestión administrativa. En este sentido es importante replantear el modelo de medición de desempeño, de tal manera que se integren otras validaciones, que permitan evidenciar el estado real frente a la implementación del modelo.

Un factor relevante para garantizar la operación efectiva del modelo, es la utilización de tecnologías de información y comunicación, para la digitalización de procesos, la racionalización de trámites y el fortalecimiento de sistemas de información. Para ello se requiere el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la promoción de la innovación al interior de las entidades para garantizar una mejora continua de los procesos y procedimientos.

Finalmente, es importante resaltar el rol preponderante que tiene la gestión del conocimiento y la innovación en la implementación del modelo. Se precisa establecer los mecanismos suficientes para garantizar la conservación del conocimiento tácito y la consolidación de espacios de interacción entre sectores, que permita el intercambio de buenas prácticas, la construcción de soluciones conjuntas y la toma de decisiones basadas en datos.

Las siete dimensiones de MIPG aportan estructura a las entidades públicas y constituyen motores de cambio y modernización; no obstante, la verdadera transformación, no se consigue con el cumplimiento de requisitos y formas, sino con el cambio de patrones de conducta, que está muy ligado a estructuras de pensamiento, que determinan una cultura. Así, el reto está en lograr que los gobernantes, funcionarios públicos y contratistas, apropien los principios del modelo y contribuyan a la generación de nuevo conocimiento.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda a la entidad, realizar un proceso de rediseño institucional, para la actualización de la estructura organizativa, Mapa de Procesos, productos/servicios, procedimientos y la planta de personal. Una mejor comprensión de la cadena de valor, le aportará a la entidad mayores herramientas para la planeación estratégica y la operación del modelo.

Es necesario introducir ejercicios de inducción y reinducción diferenciados por procesos y procedimientos, procurando la apropiación de los estándares de calidad establecidos por la entidad. Para ello es necesario, documentar manuales de los procedimientos, que estén al alcance de todos los funcionarios y contratistas de la entidad. De igual manera, se deben establecer procesos que garanticen el mérito e idoneidad en la contratación pública.

Se precisa de un mayor liderazgo y compromiso de la alta dirección en la implementación del modelo; para ello es necesario realizar procesos de sensibilización y motivación permanentes, que faciliten la construcción de una cultura de eficacia y eficiencia. Además es necesario fortalecer el seguimiento y evaluación a planes de acción.

De otra parte, la entidad debe adquirir el software necesario para la operación de procesos, que permita el almacenamiento, procesamiento, reporte y análisis de la información y la gestión del conocimiento. En este sentido, también es importante facilitar la disponibilidad y acceso a la información en cada una de las fases del ciclo de gestión, permitiendo la interacción de la ciudadanía en los diferentes procesos.

Bibliografía

Alcaldía de Candelaria - Valle. (27 de junio de 2023). Mapa de procesos. Obtenido de Candelaria-Valle: <https://www.candelaria-valle.gov.co/publicaciones/103/procesos-y-procedimientos/>

Alcaldía de Candelaria. (09 de 08 de 2023). *Candelaria-Valle*. Políticas Institucionales. Obtenido de Alcaldía de Candelaria: <https://www.candelaria-valle.gov.co/documentos/15/politicas-institucionales/>

Amortegui, D. G. (2016). *Fundamentos Teóricos del Modelo de Gestión Pública Colombiana*. Juan Manuel Santos y el Buen Gobierno. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Bevir, M. (2007). *The new public management*. Obtenido de Britannica: <https://www.britannica.com/topic/governance/Democratic-visions>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, (págs. 3 - 24). San Salvador.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 149-210.

Cortes, N., & Daza, H. (2016). *Análisis de los indicadores de desempeño de las organizaciones públicas de la rama ejecutiva nacional, un enfoque desde la nueva gestión pública*. Obtenido de Uexternado: <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/77fca3fa-f1a9-481c-80c6-d8d90d3bb598/content>

Chica, S. (2017). Gestión para resultados en el desarrollo en perspectiva de buena gobernanza para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia. XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (págs. 14 - 17). Madrid, España : CLAD.

CLAD. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* No. 39, 149-210.

CLAD. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. San Salvador.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). Marco General Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Bogotá: Función Pública.

Departamento Nacional de Planeación. (2017). Los Programas Orientados a Resultados como insumo fundamental en la elaboración de Planes de Desarrollo. Obtenido de DNP: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/POR_Planes%20de%20Desarrollo%20Versi%C3%B3n%201.pdf

DNP. (2020). DNP. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Estudios-Territoriales/Indicadores-y-Mediciones/Paginas/desempeno-fiscal.aspx>

DNP. (2022). Terridata. Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76130>

Dulzaides, M., & Molina, A. (Octubre de 2004). *Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso*. Obtenido de scielo: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v12n2/aci11204.pdf>

Función Pública. (Mayo de 2021). Resultados de Medición - MIPG. Obtenido de Función Pública:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTgwYTg4NGMtZGZhMy00YmEOLWI0ZWItN2FjYmUxMDQ1MWYyIiwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOiR9&pageName=ReportSection396d1cd03a850a004c59>

Función Pública. (s.f.). Función Pública. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/index.php>

Función Pública. (Octubre de 2023). *Documento Metodológico De La Operación Estadística Medición Del Desempeño Institucional MDI*. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/42311499/2023-10-25-Documento-metodologico-mdi+-v4.pdf/d87685d7-a644-14f6-601e-9e823a79ce35?t=1698267102106>

González, A. (2013). Fortaleciendo la Gestión para Resultados en el Desarrollo en México: Oportunidades y Desafíos. México: CoPlac GpRD.

López, A. (s.f.). La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual. Obtenido de UNQ:

<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/INAPngpfinal.pdf>

Función Pública, (Marzo de 2020). Marco General del Modelo Integrado. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+2+-+Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7>

Función Pública (s.f.). Función Pública. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/>

Función Pública. (2022). Resultados de Medición. Obtenido de Función Pública:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZmE5Mjg3ZTk0NzVkMy00OWQ0LTk2MDctNDM2YmU0YzdlYmU3IiwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOiR9>

Función Pública. (Octubre de 2023). *Documento Metodológico De La Operación Estadística Medición Del Desempeño Institucional MDI*. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/42311499/2023-10-25-Documento-metodologico-mdi+-v4.pdf/d87685d7-a644-14f6-601e-9e823a79ce35?t=1698267102106>

Función Pública. (2023). Marco General Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG Vr. 5. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Marco+general+MIPG+V5.pdf/56dc451e-b8c1-06b5-6c46-292e4ff71df6?t=1691168391010>

Guerrero, M. A. (2016). *La Investigación Cualitativa*. Obtenido de Dialnet:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5920538.pdf>

Hamui, A., & Varela, M. (marzo de 2013). *Investigación en Educación Médica*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México:

<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>

Hernandez, J., & Gil, M. (Enero de 2016). *Evaluación del modelo integrado de planeación y gestión MIPG en las entidades territoriales del estado colombiano*. Obtenido de Researchgate:

https://www.researchgate.net/publication/341133683_Evaluacion_del_modelo_integrado_de_planeacion_y_gestion_MIPG_en_las_entidades_territoriales_del_estado_colombiano/link/5eb04d0992851cb2677333f3/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9

ONU. (25 de septiembre de 2015). *UN*. Obtenido de

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Oxford. (2012). *The Oxford Handbook of Governance*. Obtenido de Academia:

https://www.academia.edu/83778530/The_Oxford_Handbook_of_Governance

Rodríguez, J. E. (2020). De los Sistemas De Gestión Al Modelo Integrado De Planeación y Gestión en el Sector Público: Una Revisión del Caso Colombiano . Read - Revista Electrónica de Administración, 137-175.

Rodriguez, M. (junio de 2018). *El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en el desarrollo del Talento Humano del Fondo Rotatorio de la Policía*. Obtenido de Unimilitar: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17864>

Sampieri, R. H. (2007). Metodología de la Investigación . 5.

Sampieri, R. H., & Fernandez, C. (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de Esup: <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Sanabria, P. (2019). Las Capacidades Institucionales de los Municipios Colombianos. En A. C. Eduardo Grin, Capacidades Estatales en Gobiernos Locales Iberoamericanos. Actualidad, Brechas y Perspectivas. São Paulo, Brazil: Editora FGV.

Senado, C. d. (30 de 05 de 2019). DNP. Obtenido de DNP: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/Kit%20Asociatividad%20Territorial/>

UNESCAP. (2018). *What is Good Governance?* Obtenido de unescap: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

Vélez, S. C. (2015). Gestión para resultados en el desarrollo: hacia la construcción de buena gobernanza. Administración y Desarrollo, 71-93.

Moreno, N. S. (2016). Una aproximación a la nueva gestión pública en Bogotá. *Administración & Desarrollo*, 200-218.

Ramos, J. M. (2017). Las entidades de la frontera norte y la Agenda 2030: retos para una gobernanza para el desarrollo Secuencia. *Secuencia*, 228-256.

Roncancio, G. (2024). *¿Qué es la NTC GP 10000?* Obtenido de gestión.pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-ntc-gp-1000-y-para-que-sirve-en-la-administracion-publica>

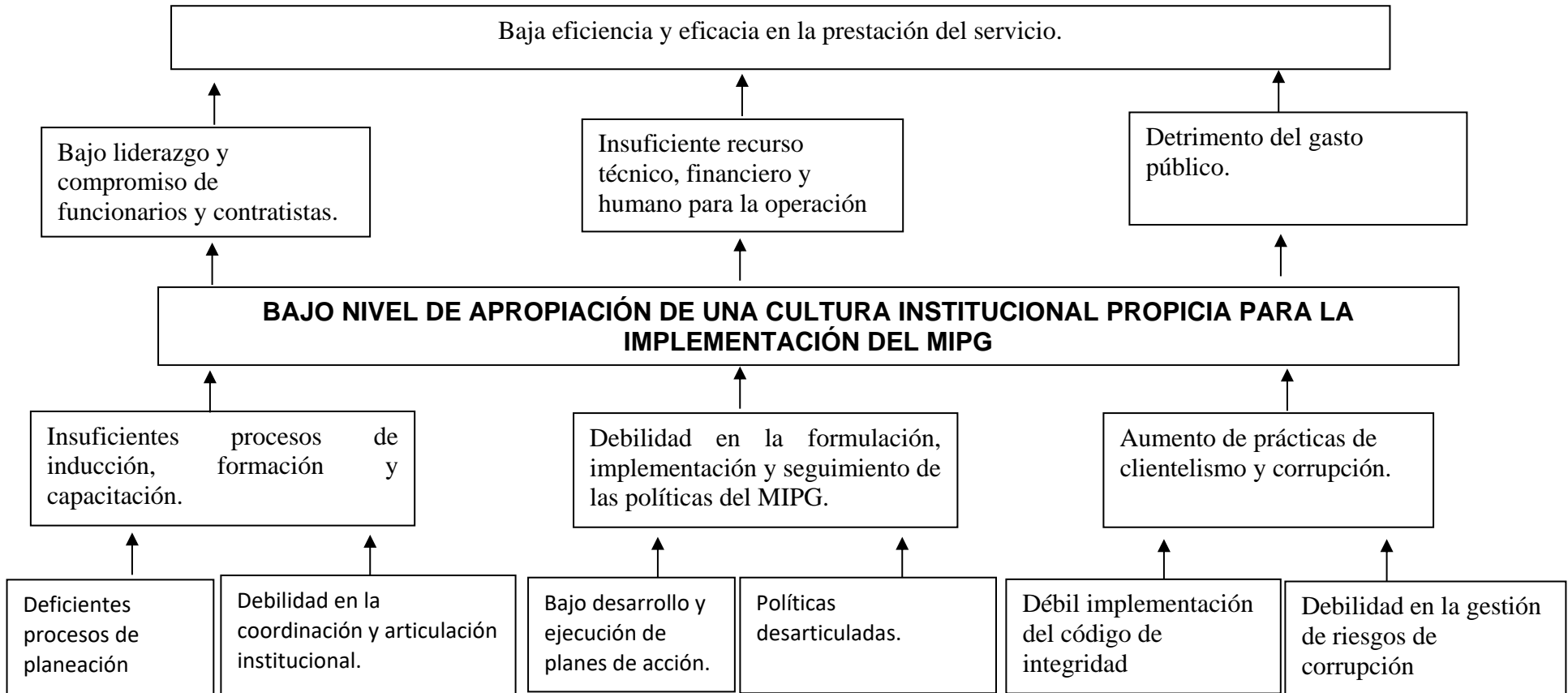
Imágenes

Alcaldía de Candelaria. (20 de 06 de 2023). *Organigrama (imagen)*. Obtenido de Alcaldía de Candelaria: <https://www.candelaria-valle.gov.co/publicaciones/63/organigrama/>

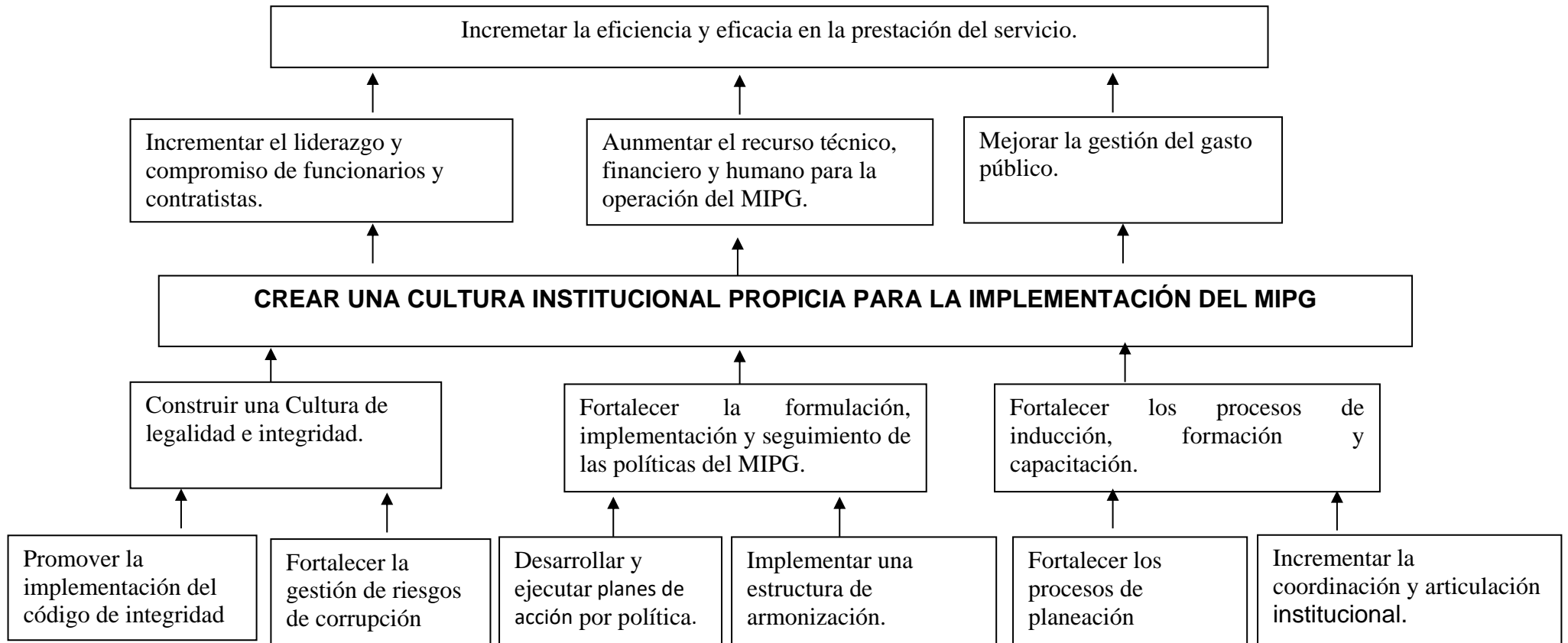
Alcaldía de Candelaria. (27 de junio de 2023). *Procesos y Procedimientos (imagen)*. Obtenido de Alcaldía de Candelaria: <https://www.candelaria-valle.gov.co/publicaciones/103/procesos-y-procedimientos/>

Anexos

Anexo A. Identificación del Problema



Anexo B. Árbol de Objetivos



Anexo C. Plan de mejora para la apropiación y operación del MIPG en la Alcaldía de Candelaria

PLAN DE MEJORAMIENTO APROPIACIÓN Y OPERACIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPG									
DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
TALENTO HUMANO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Insuficientes procesos de inducción, formación y capacitación.	1. Construcción e implementación de un nuevo plan de capacitación institucional.	1.1 Un (1) Plan de inducción y reinducción anual operando	1.1.1. Identificar las necesidades de inducción por procesos	Actas de reunión, documentos de procedimiento, diagnóstico, informes, piezas comunicativas, listados de capacitación/reunión, estudios previos, aplicativos	Secretaría de Desarrollo Administrativo	15/01/24	15/02/24
					1.1.2 Estructurar procesos de inducción para grupos sectorizados por dependencias, funciones o actividades contractuales.			1/02/24	15/02/24
					1.1.3 Desarrollar metodología para procesos de inducción y reinducción virtuales.			15/01/24	29/02/24

					1.1.4 Hacer exigible el certificado de inducción aprobado, en el proceso de contratación.			15/01/24	31/12/24
--	--	--	--	--	---	--	--	----------	----------

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
TALENTO HUMANO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Insuficientes procesos de inducción, formación y capacitación.	1. Construcción e implementación de un nuevo plan de capacitación institucional.	1.2 Un (1) Plan de capacitación institucional anual fortalecido y operando	1.2.1 Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación tanto del personal de planta como contratistas.	Actas de reunión, documentos de procedimiento, diagnóstico, informes, piezas comunicativas, listados de capacitación/reunión, estudios previos, aplicativos	Secretaría de Desarrollo Administrativo, Departamento de Planeación e Informática, todas las dependencias	15/01/24	15/02/24
					1.2.2. Incorporar en el plan de capacitación los temas relacionados con las 19 políticas de MIPG y las			15/01/24	15/02/24

					teorías que los sustentan.				
					1.2.3 Estructurar procesos de capacitación para grupos sectorizados por dependencias, funciones o actividades contractuales.			15/02/24	1/03/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
TALENTO HUMANO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Insuficientes procesos de inducción, formación y capacitación.	1. Construcción e implementación de un nuevo plan de capacitación institucional.	1.2 Un (1) Plan de capacitación institucional anual fortalecido y operando	1.2.4 Desarrollar e implementar herramientas basadas en las TICS, para adelantar procesos de capacitación en línea.	Actas de reunión, documentos de procedimiento, diagnóstico, informes, piezas comunicativas, listados de capacitación/reunión,	Secretaría de Desarrollo Administrativo, Departamento de Planeación e Informática, todas las dependencias	15/01/24	28/06/24

					1.2.5 Crear incentivos educativos para funcionarios.	estudios previos, aplicativos		15/01/24	31/12/24
					1.2.6 Establecer convenios con universidades y entidades no gubernamentales para adelantar procesos formativos			15/01/24	31/12/24
					1.2.7 Incorporar en las actividades contractuales del personal de prestación de servicios, la obligatoriedad frente a los procesos de formación.			15/01/24	31/12/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN

TALENTO HUMANO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Insuficientes procesos de inducción, formación y capacitación.	1. Construcción e implementación de un nuevo plan de capacitación institucional.	1.2 Un (1) Plan de capacitación institucional anual fortalecido y operando	Actas de reunión, documentos de procedimiento, diagnóstico, informes, piezas comunicativas, listados de capacitación/reunión, estudios previos, aplicativos	Secretaría de Desarrollo Administrativo, Departamento de Planeación e Informática, todas las dependencias	15/01/24	29/12/24		
							1.2.8 Generar grupos de estudio frente a diferentes temáticas de interés de la entidad.			
							1.2.9 Establecer una estrategia de fortalecimiento de habilidades blandas y desarrollo del ser, para fomentar una cultura de valores, servicio y calidad en la gestión.	1/03/24	29/12/24	
							1.2.10 Consolidar un equipo de líderes y dinamizadores de políticas de gestión y desempeño, con representación en cada dependencia, con funciones o actividades contractuales explícitas frente a este tema.		1/03/24	1/05/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
TALENTO HUMANO	POLÍTICA DE INTEGRIDAD	Presencia de prácticas de clientelismo, corrupción y falta de integridad.	2. Formación de una Cultura de legalidad e integridad.	2.1 Una (1) estrategia de apropiación y práctica del código de integridad	2.1.1 Realizar el diagnóstico del estado actual de la entidad en temas de integridad, a través de entrevistas, encuestas, o grupos focales	Decretos, Actas de reunión, documentos de procedimientos, diagnóstico, informes, plan de acción, listados de capacitación/reunión	Secretaría de Desarrollo Administrativo, Departamento de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	1/02/24	29/02/24
					2.1.2 Documentar la política de integridad de la entidad			1/03/24	30/04/24
					2.1.2 Consolidar un subcomité de integridad, con dinamizadores en cada dependencia			1/03/24	1/04/24
					2.1.3 Preparar las actividades que se emplearán la apropiación del Código de Integridad			1/02/24	1/03/24

					2.1.4 Definir el procedimiento de seguimiento y evaluación de la implementación del Código de integridad.			1/02/24	1/03/24
--	--	--	--	--	---	--	--	---------	---------

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
TALENTO HUMANO	POLÍTICA DE INTEGRIDAD	Presencia de prácticas de clientelismo, corrupción y falta de integridad.	2. Formación de una Cultura de legalidad e integridad.	2.2 Un (1) procedimiento de gestión de riesgos de corrupción operando	2.2.1 Identificar áreas con riesgo de conflicto de intereses	Decretos, Actas de reunión, documentos de procedimientos, diagnóstico, informes, plan de acción, listados de capacitación/reunión	Secretaría de Desarrollo Administrativo, Departamento de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	1/02/24	15/03/24
					2.2.2 Documentar los lineamientos para el manejo de conflictos de intereses, que incluya el procedimiento para la declaración y trámite de los conflictos de intereses, así como el correspondiente registro.			15/03/24	5/04/24
					2.2.3 Definir y difundir los canales de consulta y denuncia			5/04/24	30/04/24

					2.2.4 Crear y ejecutar campañas de comunicación y capacitación sobre el manejo de conflicto de interés			1/04/24	3/05/24
--	--	--	--	--	--	--	--	---------	---------

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	Insuficientes procesos de planeación basada en evidencias.	3. Procesos de planeación basada en evidencias.	3.1 Una (1) estrategia de planeación basada en evidencias	3.1.1 Actualizar el diagnóstico de capacidades y entornos de la entidad, tomando en cuenta, el talento humano, los procesos, procedimientos, estructura organizacional, cultura organizacional, cadena de servicio, recursos, entre otros	Actas de reunión, diagnóstico, informes, fichas técnicas de caracterización, procedimientos documentados, planes de acción	Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	1/02/24	29/02/24
					3.1.2 Identificar y caracterizar a corto mediano y largo plazo los grupos de valor a los cuales van dirigidos los productos y servicios, sus derechos, necesidades, problemas y expectativas			1/02/24	29/03/24
					3.1.3 Promover procedimientos de analítica de datos, para toma de decisiones basada en evidencias			1/02/24	30/05/24

					3.1.4. Formular los planes de acción para las políticas institucionales y sectoriales, incorporando en el plan de desarrollo y en los planes sectoriales indicadores y metas específicas.			1/02/24	29/04/24
--	--	--	--	--	---	--	--	---------	----------

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	Insuficientes procesos de planeación basada en evidencias.	3. Procesos de planeación basada en evidencias.	3.2 Una estrategia de planeación participativa	3.2.1 Crear y fortalecer los espacios para la participación de los ciudadanos, grupos de valor e interés, en el diagnóstico y formulación de los planes, programas o proyectos.	Actas de reunión, informes	Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	1/02/24	29/12/24

					3.2.2 Sensibilizar a la alta dirección, frente a un compromiso con los resultados y objetivos propuestos, con el cumplimiento del propósito de la entidad y con la satisfacción de las necesidades y resolución de los problemas de sus grupos de valor			1/03/24	31/05/24
					3.2.3 Crear espacios de participación de los equipos de trabajo en el ejercicio de planeación institucional			1/02/24	29/12/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	GESTIÓN PRESUPUESTAL Y EFICIENCIA DEL GASTO PÚBLICO	Deficientes sistemas de gestión de la información financiera.	4. Formulación e implementación de la política de gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	4.1 Un documento de política de gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	4.1.1 Documentar la política de gestión presupuestal y eficiencia del gasto público, con su respectivo plan de acción	Decreto, Actas de reunión, diagnóstico, informes, sistema contable, procedimientos, planes de acción,	Secretaría de hacienda, Departamento Administrativo de Planeación, Comité institucional de	1/02/24	31/03/24

					4.1.2 Documentar los procedimientos relacionados con la gestión contable de la entidad	listados de asistencia a capacitación y/o reunión	gestión y desempeño	1/04/24	31/05/24
				4.2 Una política contable actualizada y operando	4.2.1 Obtener un sistema contable que garantice la información confiable y oportuna, en los términos establecidos en el Régimen de Contabilidad pública (RCP).			1/02/24	29/12/24
					4.2.2 Generar procesos de análisis de la información y toma de decisiones a partir de los resultados de la gestión presupuestal.			1/02/24	29/12/24
					4.2.3 Sensibilizar a los colaboradores frente a lineamientos de austeridad del gasto			1/02/24	29/12/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA	Insuficientes procesos de seguimiento contractual	5. Procesos de control y seguimiento al proceso de contratación	5.1 Un procedimiento documentado y apropiado de seguimiento al proceso contractual	5.1.1 Desarrollar e implementar herramientas para mejorar la eficiencia y transparencia en los procesos de contratación	Política, Herramientas, Actas de reunión	Dirección Administrativa Jurídica, Control interno, Comité institucional de gestión y desempeño	1/03/24	31/05/24
					5.1.2 Construir una estrategia para fortalecer los procesos de contratación, tanto en la vinculación de personal como en la supervisión de los procesos contractuales, garantizando la calidad en el cumplimiento de las obligaciones convenidas			1/03/24	31/05/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA		ESTRATEGIA	PRODUCTO/			RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN
-----------	----------	--	------------	-----------	--	--	-------------	--------------------

		SITUACIÓN DETECTADA	DE MEJORAMIENTOS	META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN		INICIO	FIN
GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACIÓN DEL PROCESO	Procesos y procedimientos desactualizados y desarticulados	6. Revisión y ajuste del manual de procesos y procedimientos	6.1 Un (1) proceso de rediseño institucional.	6.1.1 Adelantar estudio de la estructura organizativa de la entidad y realizar los ajustes pertinentes para la creación de nuevas dependencias, oficinas	Decreto, Actas de reunión, diagnósticos, informes, procesos, procedimientos, subcomités	Departamento Administrativo de Planeación, Secretaría de Desarrollo Administrativo, Comité institucional de gestión y desempeño	1/07/24	29/12/24
					6.1.2. Actualizar el estudio de la planta de personal y crear nuevos cargos, según las necesidades de la entidad			1/07/24	29/12/24
					6.1.3 Actualizar los procesos y procedimientos de la entidad			1/07/24	29/12/24
					6.1.4 Realizar un diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad			1/02/24	15/03/24

					6.1.5. Desarrollar y adoptar los documentos de las políticas que no han sido documentadas, con sus respectivos planes de acción			1/02/24	1/07/24
--	--	--	--	--	---	--	--	---------	---------

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACIÓN DEL PROCESO	Procesos y procedimientos desactualizados y desarticulados	6. Revisión y ajuste del manual de procesos y procedimientos	6.2 Una (1) estructura de articulación institucional	6.2.1 Fortalecer el comité institucional y el comité municipal de desempeño	Decreto, Actas de reunión, diagnósticos, informes, procesos, procedimientos, subcomités	Departamento Administrativo de Planeación, Secretaría de Desarrollo Administrativo, Comité institucional de gestión y desempeño	1/02/24	29/12/24
					6.2.2 Crear subcomités para cada una de las 19 políticas del modelo, como instancias de coordinación y operación del MIPG en la entidad.			1/03/24	1/07/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	GOBIERNO DIGITAL	Bajo aprovechamiento de las TICS, en los procesos de la entidad.	7. Construcción de un plan de transformación digital de la entidad	7.1 Un diagnóstico de Infraestructura tecnológica de la entidad.	7.1.1 Evaluar el inventario de infraestructura tecnológica física.	Inventarios, diagnóstico, informes, formatos, acuerdos o alianzas, plan de acción, listados de capacitación/reunión	Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	15/01/24	29/02/24
					7.1.2 Evaluar el inventario de software, validando su operatividad, portabilidad y efectividad en los procesos de la alcaldía.			15/01/24	15/03/24

					7.1.3 Análisis y fortalecimiento de registros administrativos para la digitalización de procedimientos.			15/01/24	15/03/24
--	--	--	--	--	---	--	--	----------	----------

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	GOBIERNO DIGITAL	Insuficiente arquitectura de software	7. Construcción de un plan de transformación	7.2 Un plan de transformación digital implementado	7.2.1 Crear equipo de innovación pública digital de la entidad.	Inventarios, diagnóstico, informes, formatos, Actas de reunión,	Departamento Administrativo de Planeación e Informática,	15/03/24	1/05/24

			digital de la entidad		7.2.2 Definir el modelo de arquitectura, de gestión de la seguridad y privacidad de la información y de servicios ciudadanos inteligentes.	acuerdos o alianzas, plan de acción, listados de capacitación/reunión	Comité institucional de gestión y desempeño	15/05/24	31/07/24
					7.2.2 Realizar alianzas con entidades públicas y privadas del nivel nacional, departamental, para la gestión de recursos y construcción de soluciones inteligentes.			15/03/24	29/12/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	DEFENSA JURÍDICA	No hay una ruta establecida para que la Dirección Administrativa Jurídica obtenga los insumos requeridos por la comunidad, peticionario, accionante, convocante o demandante.	9. Creación y difusión de los procedimientos relacionados con la defensa jurídica	9.1 Un procedimiento de prevención del daño antijurídico	9.1.1 Crear el subcomité de defensa jurídica con participación de apoyos jurídicos de las dependencias	Decreto, Actas de reunión, diagnóstico, informes, procedimientos, subcomités, plan de acción, listados de capacitación o reunión, aplicativo	Dirección Administrativa Jurídica, Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	15/03/24	15/04/24
					9.1.2 Realizar el diagnóstico de la defensa jurídica de la entidad y los riesgos antijurídicos			15/03/24	1/05/24
					9.1.3 Elaborar y difundir el plan de acción para la defensa jurídica			1/05/24	31/07/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	DEFENSA JURÍDICA	No hay una ruta establecida para que la Dirección Administrativa Jurídica obtenga los insumos requeridos por la comunidad, peticionario, accionante, convocante o demandante.	9. Creación y difusión de los procedimientos relacionados con la defensa jurídica	9.2. Un procedimiento de defensa judicial	9.2.1 Fortalecer el comité de conciliación de la entidad, para el estudio de casos prejudiciales	Decreto, Actas de reunión, diagnóstico, informes, procedimientos, subcomités, plan de acción, listados de capacitación o reunión, aplicativo	Dirección Administrativa Jurídica, Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	1/05/24	31/07/24
					9.2.2 Analizar de manera permanente los procesos revisados por el comité de conciliación y sus resultados, para retroalimentar el proceso			1/02/24	29/12/24
					9.2.3 Capacitar y mantener actualizados a los abogados.			1/02/24	29/12/24
					9.2.4 Desarrollo de motor de base de datos robusta, para el registro, procesamiento y análisis de la actividad litigiosa			31/07/24	29/12/24

					9.2.5 Realizar seguimiento periódico a la tasa de éxito procesal			1/02/24	29/12/24
--	--	--	--	--	--	--	--	---------	----------

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/ META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	MEJORA NORMATIVA	Insuficientes procesos de planeación y diseño de agenda regulatoria	10. Construcción de un plan de acción para la mejora normativa	10.1 Un (1) plan de acción de mejora normativa	10.1.1 Socializar la política en cada dependencia de la entidad	Decreto, Actas de reunión, informes, plan de acción, herramientas, listados de capacitación o reunión, página web	Dirección Administrativa Jurídica, Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	1/06/24	29/12/24
					10.1.2 Revisar de manera periódica y sistemática el normograma de la entidad, para asegurar que realizar su depuración y actualización			1/02/24	29/12/24
					10.1.3 Identificar los asuntos de cada dependencia, susceptible de posible intervención regulatoria relacionando los proyectos de administrativos que se esperan en la siguiente vigencia			15/01/24	31/01/2024
					10.1.4 Desarrollar herramientas metodológicas para analizar la conveniencia, justificación, potenciales impactos y alternativas de intervención normativa a un determinado problema o necesidad			1/06/24	29/12/24

					10.1.5 Publicar en página web y espacios institucionales los proyectos normativos en su fase de planeación, diseño y publicación, de tal manera que se facilite la participación ciudadana			15/01/24	29/12/24
--	--	--	--	--	--	--	--	----------	----------

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES	Carencia de diagnósticos que permitan la identificación de cuellos de botella y oportunidades de mejora en los sistemas de información y procedimientos relacionados a la prestación de los trámites.	11. Fortalecimiento de los procedimientos relacionados con la generación y análisis de los datos de operación	11.1 Una (1) estrategia de integración y analítica de datos de operación	11.1.1 Actualizar el inventario de trámites y otros procedimientos administrativos en el SUIT	Inventario, Actas de reunión, aplicativos, comité, informes, plan de acción, herramientas, listados de capacitación o reunión, SUIT	Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	1/02/24	15/03/24
					11.1.2 Fortalecer los registros administrativos de las dependencias para la generación de datos de operación de calidad			1/02/24	29/12/24
					11.1.3 Consolidar un comité de racionalización de trámites, con participación de un representante de cada dependencia, quienes serán encargados de la identificación de necesidades y el registro de datos de operación			1/02/24	15/03/24

					11.1.4 Hacer seguimiento periódico a los registros de los datos de operación en el SUI (Sistema Único de Información de Trámites).			1/02/24	29/12/24
--	--	--	--	--	--	--	--	---------	----------

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/ META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES	Carencia de diagnósticos que permitan la identificación de cuellos de botella y oportunidades de mejora en los sistemas de información y procedimientos relacionados a la prestación de los trámites.	11. Fortalecimiento de los procedimientos relacionados con la generación y análisis de los datos de operación	11.2 Una (1) estrategia de priorización de racionalización de trámites	11.2.1 Realizar evaluaciones periódicas a los trámites registrados en el SUI, para la identificación de prioridades de racionalización	Inventario, Actas de reunión, aplicativos, comité, informes, plan de acción, herramientas, listados de capacitación o reunión, SUI	Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	1/02/24	29/12/24
					11.2.2 Realizar procesos participativos para la priorización de Trámites a racionalizar			1/06/24	29/12/24

					11.2.3 Implementar acciones de racionalización normativas, administrativas, involucrando las TICS			1/06/24	29/12/24
--	--	--	--	--	--	--	--	---------	----------

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Frágil participación de la ciudadanía en la implementación, evaluación y seguimiento de planes, programas y proyectos.	12. Desarrollo e implementación del Plan de participación ciudadana de la entidad	12.1 Un plan de participación ciudadana implementado	12.1.1 Adelantar la caracterización del ciudadano y grupos de valor e interés	Actas de reunión, inventario, ficha de caracterización, informes, plan de acción, procedimientos, plan de acción, listados de capacitación o reunión,	Secretaría de Desarrollo Social y Programas Especiales, Subcomité de participación ciudadana	1/02/24	30/04/24
					12.1.1 Actualizar el inventario de instancias de participación ciudadana y de usuarios, que operan en la entidad, así como de los procesos susceptibles a participación			1/02/24	29/02/24

					12.1.2 Identificar las actividades y metas que cada dependencia desarrollará, en las cuales se debe involucrar a los ciudadanos, usuarios o grupos de interés.	estrategias, canales		1/03/24	30/05/24
					12.1.3 Identificar los espacios de participación, canales, metodología, estrategias de capacitación a los grupos de valor y recursos.			1/06/24	30/06/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Frágil participación de la ciudadanía en la implementación, evaluación y seguimiento de planes,	12. Desarrollo e implementación del Plan de participación ciudadana de la entidad	12.1 Un plan de participación ciudadana implementado	12.1.4 Documentar la estrategia de promoción del control ciudadano y de rendición de cuentas	Actas de reunión, inventario, ficha de caracterización, informes, plan de acción, procedimientos,	Secretaría de Desarrollo Social y Programas Especiales, Subcomité de participación ciudadana	1/07/24	31/07/24

		programas y proyectos.			12.1.5 Habilitar los canales virtuales y presenciales para recoger las observaciones que realicen los grupos de valor a la gestión	plan de acción, listados de capacitación o reunión, estrategias, canales		1/07/24	29/12/24
					12.1.6 Definir la estrategia de comunicación para difusión interna y externa, de las actividades de participación, desde su inicio, ejecución y desarrollo.			1/06/24	30/06/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	SERVICIO AL CIUDADANO	Ausencia de un plan de servicio y relacionamiento	13. Elaboración e implementación del plan de servicio al ciudadano y	13.1 Un plan de servicio al ciudadano y relacionamiento	13.1.1 Adelantar el diagnóstico de servicio al ciudadano de la entidad	Actas de reunión, Diagnóstico, protocolo de atención,	Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité	1/03/24	30/04/24

		con la ciudadanía	relacionamiento con el ciudadano	con el ciudadano	13.1.3 Definir el protocolo de atención al ciudadano	estrategias, informes, plan de acción, canales de atención, CAD	institucional de gestión y desempeño	1/05/24	30/05/24
					13.1.4 Desarrollo estrategia de difusión y apropiación del protocolo			1/06/24	29/12/24
					13.1.5 Ampliar los canales de atención y participación digital			1/06/24	29/12/24
					13.1.6 Documentar el plan de acción, con indicadores, metas, tiempos y responsables			1/05/24	30/08/24
					13.1.7 Fortalecer los Centros de Atención Descentralizados CAD			1/06/24	29/12/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO / META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN

EVALUACIÓN DE RESULTADOS	SEGUIMIENTO O Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	Débil seguimiento, evaluación y monitoreo periódico a planes que se implementan en la entidad, como el Plan de Acción Institucional - PAI, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - PAAC, entre otros. Falta de compromiso de funcionarios y contratistas en la entrega de información.	14. Diseño del proceso de evaluación	14.1 Un plan de seguimiento implementado	14.1.1 Recopilar información de los procesos de seguimiento y evaluación que operan en la entidad	Actas de reunión, inventario, ficha de caracterización, informes, plan de acción, procedimientos, listados de capacitación o reunión, estrategias, canales	Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	15/01/24	29/02/24
					14.1.2 Elaborar e implementar el procedimiento de seguimiento y evaluación a las dimensiones del MIPG y del SIG, incorporando la evaluación de la percepción de los grupos de valor			1/03/24	29/12/24
					14.1.3 Elaborar e implementar el procedimiento de Planeación Estratégica Sectorial e Institucional, Plan de Acción Institucional PAI y Ciclo de Proyectos de Inversión.			1/03/24	29/12/24
					14.1.4 Definir e implementar la estrategia de medición y seguimiento al desempeño institucional.			1/03/24	29/12/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN
-----------	----------	---------------------	----------------------------	---------------	-----------------------------	-----------------------	-------------	--------------------

								INICIO	FIN
EVALUACIÓN DE RESULTADOS	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	<p>Débil seguimiento, evaluación y monitoreo periódico a planes que se implementan en la entidad, como el Plan de Acción Institucional - PAI, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - PAAC, entre otros.</p> <p>Falta de compromiso de funcionarios y contratistas en la entrega de información.</p>	14. Diseño del proceso de evaluación	14.1 Un plan de seguimiento implementado	14.1.5 Diseñar instrumentos y métodos cuantitativos y cualitativos de seguimiento y evaluación de la gestión y el desempeño institucional (indicadores)	<p>Actas de reunión, inventario, ficha de caracterización, informes, plan de acción, procedimientos, listados de capacitación o reunión, estrategias, canales</p>	Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	30/05/24	30/07/24
					14.1.6 Desarrollar herramientas con el apoyo de las TICs, para facilitar el seguimiento y evaluación de los planes sectoriales e institucionales			30/05/24	29/12/24
					14.1.7 Sensibilizar al personal, frente a la importancia de los procesos de evaluación en la promoción de la buena gestión y el mejoramiento del desempeño institucional.			1/03/24	29/12/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN
-----------	----------	---------------------	----------------------------	---------------	-----------------------------	-----------------------	-------------	--------------------

								INICIO	FIN
EVALUACIÓN DE RESULTADOS	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	Débil seguimiento, evaluación y monitoreo periódico a planes que se implementan en la entidad, como el Plan de Acción Institucional - PAI, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - PAAC, entre otros. Falta de compromiso de funcionarios y contratistas en la entrega de información.	14. Diseño del proceso de evaluación	14.2 Un plan de seguimiento a la efectividad de la evaluación	14.2.1 Realizar auditorías internas para validar la calidad de los procesos de seguimientos y evaluación de la entidad.	Actas de reunión, inventario, ficha de caracterización, informes, plan de acción, procedimientos, listados de capacitación o reunión, estrategias, canales	Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	1/06/24	29/12/24
					14.2.2 Consolidar, sistematizar y generar informes de los datos proveniente del seguimiento y evaluación, para apoyar la formulación o reformulación de planes, programas o proyectos.			1/06/24	29/12/24
					14.2.3 Desarrollar ejercicios de autoevaluación, por parte de los líderes, a planes, programas y proyectos.			1/11/24	29/12/24
					14.2.4 Incluir procesos de evaluación participativa, que permita identificar si los resultados corresponden a la resolución de los problemas de la ciudadanía.			1/10/24	29/12/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO / META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	Falta de articulación para el acopio y reporte de información en página web	15. Crear el procedimiento para el acopio y cargue de información en página web	15.1 Un procedimiento para el acopio y cargue de información en página web	Actualizar periódicamente el Registro de Activos de Información	Registro de activos de información, directorio de actores, informes, plan de acción, procedimientos, perfiles creados, listados de capacitación o reunión	Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	1/02/24	29/02/24
					Identificar los actores generadores de información y crear un directorio			1/03/24	30/03/24
					Habilitar el acceso restringido y condicionado de la página web, para los perfiles de los funcionarios que deben rendir la información			1/04/24	30/04/24
					Definir los tiempos de entrega de información y desarrollar herramientas de alerta al usuario			1/04/24	30/04/24
					Socializar el procedimiento con el personal relacionado			15/04/24	10/05/24
					Realizar seguimiento y monitoreo a la política de participación ciudadana, al Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, a las PQRS, así como a la información publicada en el Portal web			1/07/24	29/12/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/ META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	GESTIÓN DOCUMENTAL	El Programa de Gestión Documental – PGD se encuentra desactualizado	16. Revisión y ajuste del PGD de la entidad	16.1 Un (1) Programa de Gestión Documental – PGD actualizado	16.1.1 Elaborar el Diagnóstico Integral de Archivos	Actas de reunión, Diagnóstico, TRD, informes, PGD, PINAR, plan de acción, procedimientos, listados de capacitación o reunión, estrategias	Secretaría de Desarrollo Administrativo, Departamento de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	1/02/24	30/04/24
					16.1.2 Revisar la Tabla de Retención Documental - TRD y actualizarla según pertinencia			1/03/24	30/03/24
					16.1.3 Revisar y actualizar la normalización de la producción documental (recepción, radicación unificada, consecutivos y formatos)			1/05/24	31/07/24
					16.1.4 Actualizar el plan institucional de archivos PINAR			1/06/24	30/08/24
					16.1.5 Fortalecer el componente tecnológico, definiendo los parámetros de integridad, disponibilidad, autenticidad, inalterabilidad y preservación del archivo digital			1/06/24	29/12/24

					16.1.6 Definir la estrategia para el fortalecimiento del componente cultural, que incluya procesos de sensibilización y capacitación funcionarios sobre archivos			1/05/24	31/07/24
--	--	--	--	--	--	--	--	---------	----------

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	Baja calidad estadística	17. Creación del Sistema de información estadística	17.1 Diagnóstico de gestión de la información estadística de la entidad	17.1.1 Realizar el inventario de registros administrativos	Actas de reunión, inventario, informes, registros administrativos, plan de acción, procedimientos, subcomité, listados de capacitación o reunión	Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	1/02/24	31/03/24
					17.1.2 Identificar y documentar la oferta y demanda de información estadística			1/02/24	31/03/24
					17.1.3 Consolidar el inventario de indicadores de la entidad			1/04/24	15/05/24
					17.1.4 Analizar las operaciones estadísticas realizadas en la entidad			1/04/24	15/05/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	Baja calidad estadística	17. Creación del Sistema de información estadística	17.2 Plan de acción de la política	17.2.1 Definir una estrategia para el fortalecimiento de registros administrativos	Actas de reunión, inventario, informes, registros administrativos, plan de acción, procedimientos, subcomité, listados de capacitación o reunión	Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	15/05/24	29/12/24
					17.2.2 Armonizar la gestión de la información estadística con el plan de digitalización de la entidad.			15/05/24	30/07/24

					17.2.3 Crear el subcomité de gestión de la información estadística			1/08/24	29/12/24
--	--	--	--	--	--	--	--	---------	----------

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	Debilidad en la gestión del conocimiento	18. Desarrollo e implementación del procedimiento para la gestión del conocimiento en la entidad.	18.1 Una herramienta de uso, apropiación y analítica de datos	18.1.1 Desarrollar o contratar herramientas para la gestión e integración de los datos.	Actas de reunión, herramientas, repositorios, inventario, redes, informes, semilleros, listados de capacitación o reunión	Departamento Administrativo de Planeación e Informática, Comité institucional de gestión y desempeño	1/02/24	30/07/24
					18.1.2 Establecer repositorios centrales de los datos en la entidad, para su respectivo tratamiento y análisis y toma de decisiones basadas en datos			1/08/24	15/09/24

				18.2 Estrategia para el fomento de la innovación	18.2.1 Crear redes interdependencias e interinstitucionales para compartir el conocimiento y las buenas prácticas			1/07/24	29/12/24
					18.2.2 Crear semilleros de investigación, ideación e innovación que permitan generar nuevas estrategias y enfoques en la entidad.			1/07/24	29/12/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
CONTROL INTERNO	CONTROL INTERNO	Baja cultura de autocuidado, control y gestión del riesgo.	19. Desarrollo e implementación de una estrategia de promoción de una cultura de autocuidado, control y gestión del riesgo.	19.1 Una estrategia de promoción de una cultura de autocuidado, control y gestión del riesgo.	19.1 Realizar procesos de identificación de los riesgos de la entidad, de manera participativa en todas las dependencias	Actas de reunión, listados de capacitación, plan de acción, esquema de control interno, estrategia, canales,	Oficina de Coordinación del Control Interno, Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, Comité institucional de	15/03/24	31/05/24

					19.2 Adelantar campañas que promuevan el conocimiento y apropiación de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de los procesos, programas o proyectos.	informes de seguimiento	gestión y desempeño	1/06/24	29/12/24
					19.3 Desarrollar jornadas de sensibilización frente a acciones de autocuidado, control y gestión del riesgo.			1/06/24	29/12/24

DIMENSIÓN	POLÍTICA	SITUACIÓN DETECTADA	ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	PRODUCTO/META	ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	
								INICIO	FIN
CONTROL INTERNO	CONTROL INTERNO	Baja cultura de autocuidado, control y gestión del riesgo.	19. Desarrollo e implementación de una estrategia de promoción de una cultura de	19.1 Una estrategia de promoción de una cultura de autocuidado,	19.4 Definir un esquema de control interno por dependencias	Actas de reunión, listados de capacitación, plan de acción,	Oficina de Coordinación del Control Interno, Comité Institucional	15/03/24	15/04/24

			autocuidado, control y gestión del riesgo.	control y gestión del riesgo.	19.5 Crear canales para la difusión de información relevante y oportuna para el control	esquema de control interno, estrategia, canales, informes de seguimiento	de Coordinación de Control Interno, Comité institucional de gestión y desempeño	1/06/24	29/12/24
					19.6 Monitorear el cumplimiento de los estándares de conducta y la práctica de los principios y valores del servicio público.			1/06/24	29/12/24

● 3% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 3% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 2% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	ambientebogota.gov.co Internet	<1%
2	Universidad Pontificia Bolivariana on 2020-01-22 Submitted works	<1%
3	hdl.handle.net Internet	<1%
4	www2.congreso.gob.pe Internet	<1%
5	repositorio.uniautonoma.edu.co Internet	<1%
6	mincit.gov.co Internet	<1%
7	repositorio.unal.edu.co Internet	<1%
8	fuga.gov.co Internet	<1%

9	Universidad Militar Nueva Granada on 2022-12-07 Submitted works	<1%
10	biblioteca.oj.gob.gt Internet	<1%
11	Institucion Universitaria Politecnico Grancolombiano on 2021-05-19 Submitted works	<1%
12	mineducacion.gov.co Internet	<1%
13	sena.edu.co Internet	<1%
14	Gutierrez Delgado, Claudia del Carmen. "Sistematizacion de dos experi..." Publication	<1%
15	documentop.com Internet	<1%
16	esap on 2024-05-21 Submitted works	<1%
17	bomberosbogota.gov.co Internet	<1%
18	dspace.uce.edu.ec Internet	<1%