



**MANUAL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y
GESTIÓN - MIPG**

MUNICIPIO DE BUCARAMANGA

SECRETARÍA DE PLANEACIÓN

BUCARAMANGA

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS	5
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
3. ALCANCE	5
4. MARCO NORMATIVO	5
5. MARCO CONCEPTUAL	6
6. CONCEPTOS GENERALES DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN	15
7. FORMALIZACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN	19
7.1 COMITÉ INSTITUCIONAL.....	19
7.2 COMITÉ MUNICIPAL.....	20
7.3 COMITÉ MUNICIPAL DE AUDITORIA.....	20
7.4 COMITÉ INSTITUCIONAL DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO.....	21
8. ESQUEMA LÍNEAS DE DEFENSA	23
8.1 LÍNEA ESTRATÉGICA.....	24
8.2 PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA.....	24
8.3 SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA.....	24
8.4 TERCERA LÍNEA DE DEFENSA.....	25
9. DIMENSIONES Y POLÍTICAS DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN	25
9.1 DIMENSIÓN DE TALENTO HUMANO.....	27
9.1.1. Política de Gestión Estratégica del Talento Humano.....	27
9.1.2 Política de Integridad.....	28
9.2 DIMENSIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN.....	29
9.2.1 Política de Planeación Institucional.....	30
9.2.2 Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público.....	34
9.2.3 Política de Compras y Contratación Pública.....	35
9.3 DIMENSIÓN DE GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS.....	38
9.3.1 Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos.....	39
9.3.2 Política de Gobierno Digital.....	40
9.3.3 Política de Seguridad Digital.....	41
9.3.4 Política de Servicio al Ciudadano.....	42
9.3.5 Política de Defensa Jurídica.....	43
9.3.6 Política de Racionalización de Trámites.....	48
9.3.7 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.....	49
9.3.8 Política de Mejora Normativa.....	54
9.4 DIMENSIÓN DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	55
9.4.1 Política de Seguimiento y evaluación del desempeño institucional.....	56
9.5 DIMENSIÓN DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	57
9.5.1 Política de Administración de Archivos y Gestión Documental.....	58
9.5.2 Política de Transparencia, Acceso a la información pública y Lucha contra la corrupción.....	60
9.5.3 Política de Gestión de la información estadística.....	61
9.6 DIMENSIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN.....	62
9.6.1 Política de Gestión del conocimiento y la innovación.....	63
9.7 DIMENSIÓN DE CONTROL INTERNO.....	64
9.7.1 Política de Control interno.....	64
10. HISTORIAL DE CAMBIOS	67

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Articulación de los sistemas de Gestión y de Control Interno	15
Gráfica 2. Definición del Sistema de Gestión	15
Gráfica 3. Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG	16
Gráfica 4. Funcionamiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	17
Gráfica 5. Operatividad del MIPG	17
Gráfica 6. Dimensiones y Políticas del MIPG.....	18
Gráfica 7. Operatividad Esquema Líneas de Defensa	23
Gráfica 8. Responsables Esquema Líneas de Defensa	23
Gráfica 9. Funciones de la Tercera Línea de Defensa	25
Gráfica 10. Valores del Servicio Público	28
Gráfica 11. Aspectos mínimos para la implementación.....	29
Gráfica 12. Alineación planes de acción a los compromisos asumidos por el país para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.	32
Gráfica 13. Directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción.....	32
Gráfica 14. Lineamientos Plan Financiero	34
Gráfica 15. ¿Qué es el Marco Fiscal de Mediano Plazo?	34
Gráfica 16. Programa Anual Mensualizado de Caja.....	35
Gráfica 17. Contenido del Marco Fiscal de Mediano Plazo	35
Gráfica 18. Ejemplos de aportes estratégicos de las compras públicas al Municipio	36
Gráfica 19. Dimensión 3. Gestión con valores para resultados.....	38
Gráfica 20. Aspectos para la Implementación.....	39
Gráfica 21. Estructura Política de Gobierno Digital	41
Gráfica 22. Escenarios de relacionamiento de los ciudadanos con el Estado	43
Gráfica 23. Responsabilidades Comité Conciliación	44
Gráfica 24. Prevención del daño antijurídico.....	45
Gráfica 25. Ciclo de la Prevención del Daño Antijurídico	46
Gráfica 26. Pasos para priorización de trámites.....	49
Gráfica 27. Democracia Participativa entre actores del estado y la sociedad	50
Gráfica 28. Estructura de la Participación	50
Gráfica 29. Ciclo de la gestión pública.....	51
Gráfica 30. Requisitos para formular la estrategia	51
Gráfica 31. Condiciones Institucionales	51
Gráfica 32. Promoción de la participación.....	52
Gráfica 33. Etapas de la Rendición de Cuentas.....	52
Gráfica 34. Elementos de la Rendición de Cuentas.....	53
Gráfica 35. Diseño: Análisis de Impacto Normativo	54
Gráfica 36. Pasos para la consulta pública	55
Gráfica 37. Verificación de requisitos.....	55
Gráfica 38. Dimensión 4. Evaluación de Resultados.....	56
Gráfica 39. Dimensión 5. Información y Comunicación	57
Gráfica 40. Componentes de la política	59
Gráfica 41. Mecanismos de transparencia y acceso	60
Gráfica 42. Mecanismo de Planeación Estadística	61
Gráfica 43. Mecanismo Fortalecimiento de registros administrativos.....	62
Gráfica 44. Mecanismo Calidad Estadística.....	62
Gráfica 45. Dimensión 6. Gestión del conocimiento.....	63
Gráfica 46. Dimensión 7. Control Interno	64
Gráfica 47. Componentes de la estructura del MECI	65
Gráfica 48. Operatividad Esquema de Líneas de Defensa.....	67



LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Comité Institucional.....	19
Tabla 2. Comité Municipal	20
Tabla 3. Comité Municipal de Auditoría	21
Tabla 4. Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.....	22
Tabla 5. Responsables del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.....	26
Tabla 6. Análisis Objetivos estratégicos y de los procesos	31

COPIA CONTROLADA

1. INTRODUCCIÓN

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG es una herramienta que permite dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio¹. Con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.

Este manual describe como la Alcaldía de Bucaramanga ha logrado simplificar e integrar los sistemas de desarrollo administrativo y de gestión de la calidad en un único sistema de gestión y la articulación con el sistema de control interno. Buscando con su implementación el mejoramiento de sus operaciones, prácticas y procesos asegurando el buen uso de los recursos, generando impacto en la prestación del servicio a los ciudadanos, así como, la satisfacción de sus intereses generales, bajo los estándares de eficiencia, eficacia y efectividad.

El nivel de compromiso de la Alta Dirección, servidores públicos y contratistas de la Alcaldía de Bucaramanga en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, alineado con su direccionamiento estratégico, políticas y procesos de la entidad facilita el logro de los objetivos, el cumplimiento de las políticas y el mejoramiento continuo institucional.

2. OBJETIVOS DEL MANUAL

2.1 OBJETIVO GENERAL

Brindar los elementos fundamentales para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG de la Alcaldía de Bucaramanga, acorde al marco normativo, su ámbito de aplicación, sus propósitos, sus lineamientos generales y los criterios diferenciales que se deben tener en cuenta para cada una de las dimensiones y políticas de gestión y desempeño.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas.
- Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.
- Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación para la toma de decisiones la mejora continua.
- Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.
- Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño.

3. ALCANCE

Para la Alcaldía de Bucaramanga este Manual inicia con la articulación de los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad con el Sistema de Control Interno y finaliza con la implementación y seguimiento de todas las Dimensiones y Políticas de Gestión y Desempeño Institucional del modelo.

4. MARCO NORMATIVO

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG está regulado por las normas de orden nacional, sin embargo, también existen algunas normas de índole municipal que reglamentan la implementación del MIPG:

- Constitución Política de Colombia de 1991, artículo 209
- Ley 87 de 1993 “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones”

¹ Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017, Artículo 2.2.22.3.2.

- Ley 489 de 1998 por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.”
- Ley 872 del 2003, Sistema de gestión de calidad
- Decreto 1599 de 2005 Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.
- Ley 1474 de 2011, “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
- Decreto Nacional 1499 de 2017, mediante el cual se modificó el Decreto Único Reglamenteo del Sector Función Pública 1083 de 2015, actualizó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión del que trata el mencionado Decreto.
- Decreto 612 de 2018 Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.
- Decreto 0175 de 2022, “Por medio del cual se actualiza y compila el Decreto 035 de 2019 a través del cual se modifica, adiciona y ajusta el Decreto 098 de 2018 por el cual se crea y reglamenta el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central de Bucaramanga”.
- Decreto 0176 de 2022, “Por medio del cual se actualiza y compila el Decreto No. 0043 del 2019 a través del cual se modifica el artículo tercero del Decreto 0097 de 2018 por el cual se crea el Comité de Gestión y Desempeño Municipal de Bucaramanga”
- Decreto No. 0364 de 26 de agosto de 2020, “Por el cual se modifica la Resolución 0487 del 27 de mayo de 1994, y, en consecuencia, se integra y establece el reglamento de funcionamiento del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno”

5. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual fue tomado del Glosario MIPG 2019, emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAPF.

- **Accesibilidad.** Facilidad con que la información estadística puede ser ubicada y obtenida por los usuarios. Contempla la forma en que ésta se provee, los medios de difusión, así como la disponibilidad de los metadatos y los servicios de apoyo para su consulta.
- **Acuerdos Marco de Precios.** Es un contrato entre un representante de los compradores y uno o varios proveedores, que contiene la identificación del bien o servicio, el precio máximo de adquisición, las garantías mínimas y el plazo mínimo de entrega, así como las condiciones a través de las cuales un comprador puede vincularse al acuerdo. Generalmente, los compradores se vinculan a un acuerdo marco de precios mediante una manifestación de su compromiso de cumplir las condiciones del mismo y la colocación de una orden de compra para la adquisición de los bienes o servicios previstos en el acuerdo.
- **Agenda Regulatoria.** Es una herramienta de planeación normativa cuyo objetivo es indicar los proyectos de actos administrativos que se pretende expedir el siguiente año para conocimiento y participación de la sociedad y los sujetos regulados.
- **Alta Dirección.** Integrada por las máximas autoridades administrativas de una entidad y quién posee el máximo nivel de responsabilidad.
- **Analítica de datos.** Se refiere al manejo de datos con la intención de identificar patrones y/o tendencias que generen proyecciones para la toma de decisiones basada en evidencia.
- **Anonimización.** Proceso técnico consiste en transformar los datos individuales de las unidades de observación, de tal modo que no sea posible identificar sujetos o características individuales de la fuente de información, preservando así las propiedades estadísticas en los resultados.
- **Aprendizaje organizacional.** Proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional.
- **Autocontrol.** Capacidad que deben desarrollar todos y cada uno de los servidores públicos de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos de manera oportuna para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución
- **Autogestión.** Capacidad de toda organización pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido



asignada por la Constitución, la ley y sus reglamentos.

- **Autorregulación.** Capacidad de cada una de las organizaciones para desarrollar y aplicar métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y fortalecimiento incremental del Sistema de Control Interno, en concordancia con la normatividad vigente.
- **Barreras para la innovación.** Factores internos o externos a la entidad que detienen o retrasan esfuerzos enfocados a la innovación.
- **Cadena de Valor.** Describe una relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados, en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total.
- **Calidad.** Entendida como el impulso hacia la mejora permanente de la gestión, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.
- **Capital intelectual.** Hace referencia a los conocimientos colectivos de los individuos en una organización que se puede utilizar para producir riqueza, multiplicar la producción de bienes físicos, obtener una ventaja competitiva, y para aumentar el valor de otros tipos de capital.”
- **Caracterización de grupos de valor.** Se refiere al conocimiento detallado de las necesidades y características de los usuarios, ciudadanos y grupos de ciudadanos que reciben directamente los servicios de la entidad.
- **Ciclo de vida de sistemas de información.** Se refiere al conjunto de estados en los que puede estar un sistema de información desde su creación hasta su eliminación. Esto implica, la gestión y gobierno de las etapas de los sistemas de información desde la definición de requerimientos, diseño, desarrollo, pruebas, despliegue, puesta en funcionamiento, uso, mantenimiento, hasta su eliminación.
- **Clima organizacional.** Es el ambiente propio de la entidad, producido y percibido por los servidores de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.
- **Cocreación.** Para la gestión pública la cocreación en una estrategia que permite que los grupos de valor participen en el diseño o ajuste de servicios, de tal manera que el resultado final sea algo que responda a sus necesidades.
- **Código de Integridad.** Herramienta diseñada por Función Pública en la cual se establecieron unos mínimos de integridad homogéneos para todos los servidores públicos del país, y que debe ser implementada por todas las entidades públicas.
- **Conocimiento.** Suma de ideas, datos, Información, procesos, productos y servicios generados por la entidad. Es una creencia verdadera justificada que es creada y practicada por las personas, a través de sus interacciones con otros y con el entorno en una situación específica o contexto. (Nonaka and Takeuchi, 2019, p59)
- **Conocimiento explícito.** Es el conocimiento del ser humano que se relaciona con el consciente. Se caracteriza porque es objetivo y es racional, por tanto, puede ser codificado en palabras, números, datos, sonidos imágenes, fórmulas o manuales y transmitido en un lenguaje sistemático, formal. Además, puede ser generalizado. (Nonaka and Takeuchi, 2019, p27)
- **Conocimiento tácito.** Es el conocimiento de las personas y se evidencia en sus acciones, experiencia, intelecto y su habilidad para proponer soluciones, por lo tanto, es de carácter intangible.
- **Corrupción.** El uso del poder para desviar la gestión de lo público hacia el beneficio privado. - Ver documento CONPES 167 de 2013.
- **Criterios diferenciales.** Se entiende por criterios diferenciales las formas alternativas que tienen los territorios para la implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional, formuladas teniendo en cuenta las características especiales de los organismos o entidades.
- **Cultura de la innovación:** La cultura se percibe como la suma de valores, costumbres y comportamientos de un colectivo. Así pues, la cultura de la innovación es esta cultura enfocada en acciones que promueven la innovación.
- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional son los valores, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la manera cómo actúan los miembros de la organización - Robbins y Coulter (2010 como se citó en García, 2014).
- **Datos abiertos.** Los datos abiertos son información pública dispuesta en formatos que permiten su uso y reutilización bajo licencia abierta y sin restricciones legales para su aprovechamiento, Ley 1712 de 2014, numeral sexto.
- **Desarrollo de Capacidades.** Proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para



establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo.

- **Desarrollo Institucional.** Creación o refuerzo de una red de organizaciones para generar, asignar y usar recursos humanos, materiales y financieros de manera efectiva con el fin de lograr objetivos específicos sobre una base sostenible.
- **Desempeño.** Medida en la que la gestión de una entidad logra sus resultados finales en el cumplimiento de su misión y en términos de eficiencia, eficacia, calidad y cumplimiento normativo.
- **Diagnóstico de registros administrativos.** Consiste en determinar el uso estadístico de un registro administrativo a partir de la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora, por medio de la aplicación de la Metodología de Diagnóstico de registros administrativos diseñada por el DANE.
- **Difusión de conocimiento.** Acciones que desarrolla una entidad pública para difundir información y conocimiento dentro de la propia entidad tanto con servidores como contratistas.
- **Dimensión.** Conjunto de políticas, prácticas, elementos o instrumentos con un propósito común, generales a todo proceso de gestión, pero adaptables a cualquier entidad pública, y que, puestas en práctica de manera articulada e intercomunicada, permitirán que MIPG opere.
- **Direccionamiento Estratégico.** Ejercicio emprendido por el equipo directivo de una entidad, en el que, a partir del propósito fundamental de la misma, las necesidades de sus grupos de valor, las prioridades de los planes de desarrollo (nacionales y territoriales) y su marco normativo, define los grandes desafíos y metas institucionales a lograr en el corto, mediano y largo plazo, así como las rutas de trabajo a emprender para hacer viable la consecución de dichos desafíos.
- **Enfoque diferencial.** Es un método de análisis que permite obtener y difundir información sobre grupos poblacionales con características particulares en razón su edad, género, pertenencia étnica, discapacidad, entre otras; para guiar la toma decisiones públicas y privadas.
- **Esquema de líneas de defensa.** Esquema de asignación de responsabilidades para la gestión de riesgos y del control en una entidad, a través de cuatro roles: línea estratégica, integrada por la alta dirección de la entidad y el comité institucional de control interno; primera línea de defensa, integrada por los gerentes públicos y líderes de procesos, programas y proyectos; segunda línea de defensa, integrada por las oficinas de planeación, líderes de otros sistemas de gestión o comités de riesgos; tercera línea de defensa, integrada por las oficinas de control interno. Este esquema permite distribuir estas responsabilidades en varias áreas y evitando concentrarlas exclusivamente en las oficinas de control.
- **Esquema de publicación de información.** Instrumento a través del cual se notifica sobre la información publicada en el sitio Web de la entidad y sobre la que se encuentra disponible en otros medios.
- **Estructura.** Distribución interna de las diferentes dependencias de la entidad, de las funciones y competencias requeridas para cumplir con su propósito fundamental, de una manera sistémica, esto es que a la vez que se permita entender el rol que cada una de las áreas desempeña, se identifiquen las interrelaciones y conexiones que se producen entre ellas.
- **Etnografía.** Técnica de investigación que se basa en un estudio descriptivo de las costumbres y tradiciones de los pueblos.
- **Evaluación.** Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, en relación con su diseño, su puesta en práctica y sus resultados.
- **Fuentes.** Las fuentes de datos de la operación estadística se dividen en dos, una primaria que se conforma con las preguntas que responden directamente las entidades, que son la mayoría, y una secundaria que se conforma con otras preguntas que traen cargadas las respuestas por medio de otros sistemas de datos (SUIT y SIIF), las cuales se incluyen en el Formulario Único de Registro de Avance de la Gestión FURAG y hacen parte de los cuestionarios finales que diligencia cada entidad objeto de medición.
- **Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG.** Es un cuestionario en línea para recolección de información sobre el cumplimiento de los objetivos y la implementación de las políticas de MIPG, el avance y la efectividad del Modelo Estándar de Control Interno – MECI.
- **Gestión para resultados.** Es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.
- **Gerencia pública.** En términos de la Ley 909 de 2004, hace referencia al grupo de



empleos de naturaleza gerencial que conllevan ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, quienes dirigen las acciones estratégicas y coordinan la óptima ejecución de las metas, permitiendo el cumplimiento de los planes de cada entidad.

- **Gerente público.** Corresponde a los empleos que conlleva el ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial. Son empleos de libre nombramiento y remoción.
- **Grupos de Interés.** Individuos u organismos específicos que tienen un interés especial en la gestión y los resultados de las organizaciones públicas. Comprende, entre otros, instancias o espacios de participación ciudadana formales o informales.
- **Grupos de valor.** Personas naturales (ciudadanos) o jurídicas (organizaciones públicas o privadas) a quienes van dirigidos los bienes y servicios de una entidad e individuos u organismos específicos receptores de los resultados de la gestión de la entidad.
- **Grupos par.** Es una agrupación de entidades con características homogéneas que facilita la comparabilidad en las mediciones que se hacen a través del FURAG. Dentro de cada grupo par, los resultados numéricos de las entidades se ordenan y se agrupan en quintiles (cinco categorías cada una con el mismo número de entidades, equivalente al 20% del total de entidades).
- **Impacto.** Efecto de largo plazo, positivo y negativo, primario y secundario, producido directa o indirectamente, por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.
- **Indicador.** Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con la gestión o evaluar los resultados de una entidad.
- **Indicador de producto.** Punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta de producto, porque cuantifica los bienes producidos o servicios prestados por la entidad.
- **Indicador de resultado.** Punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de las metas de resultados.
- **Inducción.** Proceso dirigido a iniciar al servidor en su integración a la cultura institucional.
- **Índice.** Conjunto de ítems que explican una determinada política a partir de sus niveles de variación.
- **Índice de Desempeño Institucional.** Este índice refleja el grado de orientación del grupo de entidades de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional y Territorial hacia la eficacia (la medida en que se logran los resultados institucionales), eficiencia (la medida en que los recursos e insumos son utilizados para alcanzar los resultados) y calidad (la medida en la que se asegura que el producto y/o prestación del servicio responde a atender las necesidades y problemas de sus grupos de valor).
- **Índice de Información reservada y clasificada.** Inventario de la información pública que puede causar daño a determinados derechos o intereses públicos, por lo que no es publicable. Este índice es útil para que la ciudadanía conozca de antemano cuáles documentos o qué tipo de información tienen acceso restringido y es útil al momento de la elaboración de las respuestas a las solicitudes de información de la entidad, con el fin que no se publique información que no debe serlo ni se niegue el acceso a información que sí debe ser publicada y facilitada a la ciudadanía.
- **Información estadística.** Conjunto de resultados y la documentación que los soporta, los cuales se obtienen las operaciones estadísticas y que describen o características sobre un elemento, fenómeno u objeto estudio.
- **Información pública.** Es toda información que una entidad que maneja recursos públicos obtenga, adquiera o controle.
- **Información pública clasificada.** Información cuyo acceso público puede causar daño a los siguientes derechos: derecho a la intimidad, derecho a la vida, salud o seguridad, o perjudicar los secretos comerciales, industriales y profesionales.
- **Información pública reservada.** Es aquella información cuyo acceso público puede ser denegado, en las siguientes circunstancias: la defensa y la seguridad nacional, la seguridad pública, las relaciones internacionales, la prevención investigación y persecución de los delitos y las faltas disciplinarias, el debido proceso y la igualdad de las partes en los procesos judiciales, la administración efectiva de la justicia, los derechos de la infancia y adolescencia, la estabilidad macroeconómica y financiera del país y la salud pública.
- **Innovación pública.** Procesos que se enfocan en abordar eficientemente desafíos públicos de alta complejidad e incertidumbre, explorando y evaluando alternativas hasta encontrar soluciones efectivas que puedan escalarse.
- **Innovación abierta.** Permite combinar el conocimiento interno de la entidad con el de otras entidades públicas o privadas o los ciudadanos para sacar adelante iniciativas



innovadoras.

- **Integridad.** Cumplimiento de las promesas que hace el Estado a los ciudadanos frente a la garantía de su seguridad, la prestación eficiente de servicios públicos, la calidad en la planeación e implementación de políticas públicas que mejoren la calidad de vida de cada uno de ellos.
- **IPV6.** Protocolo de direccionamiento de Internet versión 6, mediante el cual, a través de la conmutación de paquetes, permite la interacción de toda clase de dispositivos y aplicaciones conectados a la red, con un número que representa su dirección en la red mundial de internet.
- **Ítem.** Cada una de las partes o unidades de información que componen las pruebas, test o cuestionarios que son aplicados.
- **Líneas de defensa.** Manera simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales relacionados.
- **Marco de referencia.** Conjunto de conceptos, elementos y criterios, que permiten utilizar una situación particular como ejemplo para enfrentar y resolver situaciones similares.
- **Medición.** La medición es el proceso por el cual, un instrumento, diseñado para capturar la información de la manera más precisa posible, permite determinar que variable o variables de interés se manifiestan a través de cualidades o cantidades establecidas por los instrumentos sobre una población de interés.
- **Medición del desempeño.** Es el proceso conceptual y estadístico, a partir de la estructura de las políticas de gestión y desempeño, para inferir el comportamiento de una variable no observable, por medio de un modelo que permite establecer la relación entre las respuestas a un conjunto de requerimientos formulados y el desempeño institucional. El análisis de los datos capturados permite determinar la capacidad de las entidades públicas de orientar sus procesos de gestión institucional hacia una mejor producción de bienes y prestación de servicios, a fin de resolver efectivamente las necesidades y problemas de los ciudadanos.
- **Mejora Normativa.** Política que busca implementar herramientas y estándares para la mejora en la producción normativa por parte de las entidades en las áreas de análisis de impacto normativo, gestión de inventario normativo y mecanismo de consulta y transparencia normativa.
- **Memoria institucional.** Son los activos tangibles e intangibles que agregan valor a la producción de políticas, servicios y bienes públicos a cargo de las entidades. De modo que, el aprendizaje organizacional se puede robustecer al gestionar las relaciones con los actores del entorno, ya sean otras entidades (interorganizacional) o grupos de valor.
- **Meta.** Expresión concreta y cuantificable de los logros que la organización planea alcanzar en un periodo de tiempo, con relación a los objetivos previamente definidos.
- **Metadatos.** Información necesaria para el uso e interpretación de las estadísticas. Los metadatos describen la conceptualización, calidad, generación, cálculo y características de un conjunto de datos estadísticos.
- **Meta de producto.** Expresión concreta y cuantificable de los productos a través de los cuales la entidad busca solucionar los problemas o necesidades de su comunidad.
- **Meta de resultado.** Expresión concreta y cuantificable de los resultados a través de los cuales la entidad busca cambiar las condiciones de vida de su comunidad, a partir de los productos generados.
- **Metodología estadística.** Procedimientos y técnicas estadísticas utilizadas en el tratamiento de la información que caracterizan a la operación estadística.
- **Metodología para el diseño de los Componentes de Información.** Permite a las Entidades la adecuada caracterización y estructuración de los componentes de Información, garantizando los mecanismos que permitan el acceso a los servicios de información por parte de los diferentes grupos de interés, contemplando características de accesibilidad, seguridad y usabilidad.
- **Mecanismos de transferencia del conocimiento.** Entre dichos mecanismos se pueden considerar capacitaciones, asesorías, proceso de empalme o protocolos para la entrega de información que maneja el servidor que se retira.
- **Microdatos.** Corresponde a los datos sobre características asociadas a las unidades de observación que se encuentran consolidadas en una base datos.
- **Modelo.** Es una representación simplificada de un sistema y permite mostrar sus componentes, sus relaciones del sistema con su entorno.
- **Modelo de operación por procesos.** Organización de las funciones y tareas de una entidad a través de procesos y procedimientos.
- **Modelo Estándar de Control Interno – MECI.** Proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, puede ser adaptada a las

necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.

- **Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.** Es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio, según dispone el Decreto 1083 de 2015.
- **Nivel de satisfacción.** Medida relacionada con el grado de expectativa de los grupos de valor, en el desarrollo de las actividades, procesos o prestación de servicios en cuanto a su calidad y pertinencia.
- **Niveles de madurez.** Grupos de características comunes que definen el estado o el grado de avance o desarrollo de algún proceso, modelo o sistema.
- **Nomenclaturas y clasificaciones.** Son instrumentos técnicos que sirven para ordenar y categorizar características de la realidad económica, social y ambiental. Su finalidad es garantizar la comparabilidad de la información en el tiempo para contribuir en el proceso de normalización, estandarización y armonización.
- **Objetivo.** Son los logros que la organización pública espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su propósito fundamental de forma eficiente y eficaz.
- **Objetivos estratégicos.** Es la expresión de los logros que se espera que las entidades públicas alcancen en el largo y mediano plazo, en el marco del cumplimiento de su propósito fundamental y de las prioridades del gobierno.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible.** Son objetivos mundiales adoptados por todos los Estados Miembros de la Organización de las Naciones Unidas en el año 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.
- **Oferta pública de empleos de carrera.** Según la Comisión Nacional del Servicio Civil, la Oferta Pública de Empleos de Carrera (OPEC) es un listado donde se encuentran las vacantes definitivas que requiere cubrir una entidad, el cual se consolida basándose en los manuales de funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal.
- **Operación estadística.** Es el conjunto de procesos y actividades que comprende la identificación de necesidades, diseño, construcción, recolección o acopio, procesamiento, análisis, difusión y evaluación, el cual conduce a la producción de información estadística sobre un tema de interés nacional y/o territorial.
- **Operación estadística a partir de registros administrativos.** Aplicación de un proceso estadístico que utiliza en la metodología estadística un conjunto de variables contenidas en uno o más registros administrativos.
- **Oportunidad.** Se refiere al tiempo que transcurre entre la ocurrencia del fenómeno de estudio y la publicación de la información estadística, de tal manera que sea útil para la toma de decisiones.
- **Organización.** Conjunto de personas y/o grupos que, de acuerdo con procedimientos y reglas comunes, se esfuerza por conseguir uno o más objetivos preestablecidos.
- **Otros procedimientos administrativos - OPA.** Conjunto de acciones que realiza el usuario de manera voluntaria para obtener un producto o servicio que ofrece una institución de la administración pública o un particular que ejerce funciones administrativas dentro del ámbito de su competencia. Sus características son la NO obligatoriedad para el usuario y la ausencia de costo para éste.
- **Participación.** Involucramiento de los ciudadanos y grupos de valor en las etapas de la gestión pública: planeación, ejecución, seguimiento y mejora.
- **PETI - Plan Estratégico de Tecnologías de la Información.** Artefacto que se utiliza para expresar la Estrategia de TI. El PETI hace parte integral de la estrategia de la institución y es el resultado de un adecuado ejercicio de planeación estratégica de TI. Cada vez que una institución pública hace un ejercicio o proyecto de Arquitectura Empresarial, su resultado debe ser integrado al PETI.
- **Plan.** Documento que recoge de manera detallada lo que una entidad desea hacer para cumplir un propósito incorporando aspectos como rutas de trabajo (estratégicas u operativas), objetivos, cronogramas, responsables, indicadores, recursos, riesgos y controles.
- **Plan Anticorrupción.** Es un instrumento de tipo preventivo para el control de la corrupción, que debe ser diseñado por las entidades públicas pertenecientes a todos los niveles de gobierno.
- **Planeación.** En términos públicos es la orientación adecuada de los recursos procurando el cumplimiento de objetivos de desarrollo económico y social.
- **Plan de acción.** Especificación de los objetivos, las estrategias, los proyectos, las



metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión.

- **Plan de desarrollo nacional.** Es el documento que sirve de base y provee los lineamientos estratégicos de las políticas públicas formuladas por el Presidente de la República a través de su equipo de Gobierno.
- **Plan de desarrollo territorial.** Es el instrumento de planificación que orienta las acciones de las administraciones departamentales, distritales y municipales durante un período de gobierno. En éste se determina la visión, los programas, proyectos y metas de desarrollo asociados a los recursos públicos que ejecutarán durante los próximos 4 años.
- **Plan estratégico.** Es el documento en el que se formulan y establecen los objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) de mediano y largo plazo, para atender el propósito fundamental de una entidad y las prioridades de los planes de desarrollo.
- **Plan sectorial.** Son planes derivados de los planes de desarrollo (especialmente en entidades de la rama ejecutiva del orden nacional) que señalan objetivos, estrategias, líneas de acción, metas, cronogramas, entre otros aspectos, de un determinado sector del desarrollo social o económico.
- **Planificación estadística.** Proceso técnico, dinámico, permanente y concertado entre las diferentes entidades del SEN, para definir, organizar y priorizar las estadísticas que requiere el país para la toma de decisiones.
- **Población objetivo.** Conjunto de elementos definidos en un espacio y en un tiempo sobre los que se desea información.
- **Política de seguridad de la información.** Está contenida en un documento de alto nivel que incluye la voluntad de la Alta Dirección de la entidad para apoyar la implementación del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información.
- **Porcentaje de cobertura.** Cociente entre las unidades de observación efectivamente incluidas durante la recolección de los datos con respecto al total de unidades de observación esperadas.
- **Principio.** Máxima idea, regla o norma de carácter general que orienta y rige la acción de una entidad pública que aplica el Modelo.
- **Procedimiento.** Forma especificada o detallada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Proceso.** Secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para agregar valor, tomando como enfoque y prioridad fundamental, al ciudadano como el eje fundamental de la gestión
- **Procesos de contratación.** Conjunto de actos y actividades, y su secuencia, adelantadas por la entidad Estatal desde la planeación hasta el vencimiento.
- **Productividad pública.** Relación entre la cantidad de bienes y servicios generados por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.
- **Productividad institucional.** Relación entre el uso de los recursos con que cuenta una organización y la producción de bienes y servicios que generan valor público.
- **Programa.** Concreta los objetivos y tareas que se exponen en el plan.
- **Programa de gestión documental.** Es el instrumento archivístico que formula y documenta a corto, mediano y largo plazo, el desarrollo sistemático de los procesos archivísticos, encaminados a la planificación, procesamiento, manejo y organización de la documentación producida y recibida por una entidad, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.
- **Promoción de la integridad.** Se entiende como la manera constante y permanente de hacer las cosas incorporando hábitos, actitudes y percepciones de los servidores públicos frente a la prevención de la corrupción y la transparencia y eficiencia en la gestión.
- **Protocolo.** Reglas básicas que deben atender los servidores de la entidad, para brindar atención a los ciudadanos usuarios de sus servicios y a los peticionarios.
- **Prospectiva.** Análisis o estudio realizado con el fin de conocer la evolución futura en una determinada materia.
- **Proyecto.** Unidad operacional que vincula recursos, actividades y productos durante un período determinado y con una ubicación definida para apoyar el cumplimiento de un programa en el marco de acción establecido por la respectiva unidad de gestión.
- **Recursos físicos.** Hacen referencia, a los bienes muebles (mobiliario de las oficinas, equipos informáticos, vehículos) e inmuebles (edificios, espacios de trabajo) de los que dispone la entidad para atender sus funciones y competencias, producir los bienes y

prestar los servicios a su cargo.

- **Recursos presupuestales.** Son las asignaciones consignadas en el presupuesto anual de cada entidad, acorde con las normas que rigen la materia para cada una, y que le permiten definir monto de gastos a incurrir para cumplir con sus funciones y competencias, para producir los bienes y prestar los servicios a su cargo.
- **Redes de conocimiento.** Son mecanismos que promueven el intercambio de experiencias entre entidades que tienen un interés particular y/o han trabajado en temas comunes con el objetivo de dar solución a problemas desde perspectivas diferentes; dicho intercambio propicia el aprendizaje continuo de las entidades participantes, fomenta la innovación pública y la generación articulada de productos entre sus responsables.
- **Registro administrativo.** Conjunto de datos que contiene la información recogida y conservada por entidades y organizaciones en el cumplimiento de sus funciones o competencias misionales u objetos sociales.
- **Registro de activos de información.** Inventario organizado de la información que tiene una entidad, independientemente que se encuentre en físico o en formato electrónico.
- **Registro estadístico.** Registro de unidades estadísticas conformado para su uso con fines estadísticos.
- **Regulación.** Conjunto de instrumentos normativos, actos administrativos de carácter general y abstracto, por medio de los cuales los gobiernos establecen requisitos a los ciudadanos y las empresas, y sobre los cuales se espera un cumplimiento por parte de los actores regulados.
- **Reinducción.** Proceso dirigido a reorientar la integración del servidor a la cultura institucional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos.
- **Rendición de cuentas.** Proceso conformado por un conjunto de normas, procedimientos, metodologías, estructuras, prácticas y resultados mediante los cuales, las entidades de la administración pública del nivel nacional y territorial y los servidores públicos informan, explican y dan a conocer los resultados de su gestión a los ciudadanos, la sociedad civil, otras entidades públicas y a los organismos de control, a partir de la promoción del diálogo. La rendición de cuentas es una expresión de control social que comprende acciones de petición de información y explicaciones, así como la evaluación de la gestión.
- **Resultado.** Productos (bienes y servicios) y sus efectos en el mejoramiento del bienestar de los grupos de valor, como consecuencia de la gestión de la entidad.
- **SECOP II.** Es la nueva versión del SECOP (Sistema Electrónico de Contratación Pública) para pasar de la simple publicidad a una plataforma transaccional que permite a Compradores y Proveedores realizar el Proceso de Contratación en línea. Desde su cuenta, las entidades Estatales (Compradores) pueden crear y adjudicar Procesos de Contratación, registrar y hacer seguimiento a la ejecución contractual.
- **Series históricas.** Sucesión de datos sobre una o más características que sean objeto de estudio, las cuales son consolidadas en intervalos de tiempo iguales (diario, semanal, semestral, anual, entre otros) y organizadas cronológicamente para permitir su análisis temporal teniendo en cuenta los cambios metodológicos que estas puedan presentar.
- **Servidores de carrera.** Aquellos servidores públicos que son titulares de un empleo de carrera administrativa como consecuencia de provenir de una lista de elegibles, de un concurso y haber superado el periodo de prueba.
- **Servidores de libre nombramiento y remoción.** Servidores que desempeñan cargos de dirección, manejo y confianza en las entidades y cuya naturaleza está dada en la norma.
- **Sistema de Control Interno.** Esquema de organización y conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.
- **Sistema de Información y Gestión del Empleo Público – SIGEP.** Contiene información de carácter institucional tanto nacional como territorial, relacionada con: tipo de entidad, sector al que pertenece, conformación, planta de personal, empleos que posee, manual de funciones, salarios, prestaciones, etc.
- **Sistema Estadístico Nacional -SEN.** Conjunto articulado de componentes que, de manera organizada y sistemática, garantiza la producción y difusión de las estadísticas oficiales a nivel nacional y territorial que requiere el país.
- **Tabla de retención documental.** Listado de series, con sus correspondientes tipos documentales, a las cuales se asigna el tiempo de permanencia en cada etapa del ciclo

vital de los documentos.

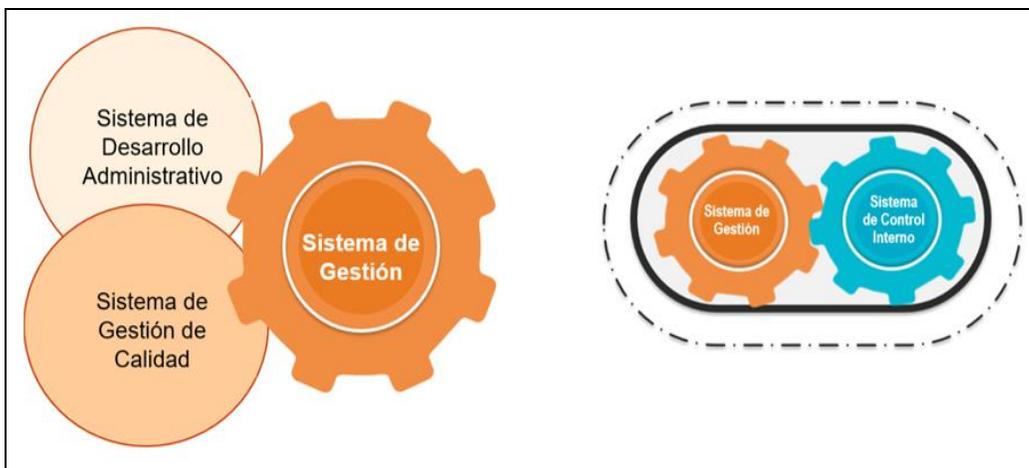
- **Talento humano.** Es el activo más importante con el que cuentan las entidades y como el gran factor de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados. El talento humano, es decir, todas las personas que laboran en la administración pública, en el marco de los valores del servicio público, contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos.
- **Teletrabajo.** Es una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación –TIC– para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.
- **Tienda Virtual.** Es la plataforma del Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP) que permite hacer compras a través de los instrumentos de agregación de demanda y en grandes superficies.
- **Transparencia activa.** Obligación de publicar proactivamente información sin que medie petición alguna, a través de los medios oficiales (sitios web, carteleras, gacetas, etc.) atendiendo los principios de máxima publicidad, buena fe, transparencia, eficacia, facilitación, no discriminación, gratuidad, celeridad, calidad de la información y divulgación proactiva de la información
- **Transparencia pasiva.** Obligación de gestionar y responder las solicitudes de información de la ciudadanía bajo los plazos establecidos, y teniendo en cuenta los principios de máxima publicidad, buena fe, transparencia, celeridad, gratuidad, no discriminación, eficacia, facilitación y calidad de la información.
- **Trazabilidad.** Posibilidad de identificar el origen y las diferentes etapas de desarrollo o cambios de un proceso.
- **Trámite.** Conjunto de requisitos, pasos, o acciones reguladas por el Estado, dentro de un proceso misional, que deben efectuar los ciudadanos, usuarios o grupos de interés ante una entidad u organismo de la administración pública o particular que ejerce funciones administrativas, para acceder a un derecho, ejercer una actividad o cumplir con una obligación prevista o autorizada por la ley.
- **Transferencia de conocimiento.** Conjunto de actividades dirigidas a la entrega de conocimiento entre las partes interesadas con el fin de facilitar el uso, la aplicación, explotación y evaluación del conocimiento.
- **Unidad de análisis.** Corresponde a los requerimientos de cada una de las políticas de gestión institucional cumplidos y evidenciados en las opciones de respuesta a cada una de las preguntas (Banco de preguntas) que seleccionó cada entidad para cada una de las preguntas habilitadas.
- **Universo de estudio.** Describe el conjunto de unidades o individuos a los que se refiere el estudio y que satisfacen una definición común. Refleja los objetivos del estudio, por cuanto los describe en términos de contenido, unidades, espacio y tiempo.
- **Unidad estadística.** Corresponde a las unidades de observación, las unidades de análisis y, cuando aplique, las unidades de muestreo.
- **Universo de auditoría.** Sumatoria de las unidades auditables (procesos, programas, proyectos, sistemas de información, entre otros aspectos susceptibles de ser evaluados).
- **Usabilidad.** Se refiere a las cualidades de los sitios web que lo hacen fácil de usar y de comprender por quien accede a él y lo utiliza.
- **Valor público.** Cambios sociales observables y susceptibles de medición, que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía.
- **Variable.** Característica de las unidades estadísticas, que puede asumir un conjunto de valores los cuales pueden ser cuantitativos o cualitativos.
- **Veedurías ciudadanas.** Mecanismo democrático de representación que le permite a los ciudadanos o a las diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre la gestión pública, respecto a las autoridades, administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, así como de las entidades públicas o privadas, organizaciones no gubernamentales de carácter nacional o internacional que operen en el país, encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público.
- **Vacante definitiva.** Se da en el caso de que el empleo público no cuente con un empleado titular de carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción.
- **Vacante temporal.** Se da en el caso de que el titular de un empleo se encuentre en cualquiera de las situaciones administrativas previstas en la ley que impliquen la separación temporal del titular de un empleo de carrera (licencias, encargos, comisiones,

entre otros); o el titular de un empleo de carrera se separe de su cargo para ocupar otro cargo en período de prueba del cual fue nombrado por superar el respectivo concurso de méritos.

6. CONCEPTOS GENERALES DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

La Ley 1753 de 2015 Artículo 133, ordenó la integración del Sistema de Desarrollo Administrativo y el Sistema de Gestión de la Calidad en uno solo: el Sistema de Gestión (MIPG), el cual se debe articular con el Sistema de Control Interno, y el Decreto 1499 de 2017, actualizó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Gráfica 1. Articulación de los sistemas de Gestión y de Control Interno

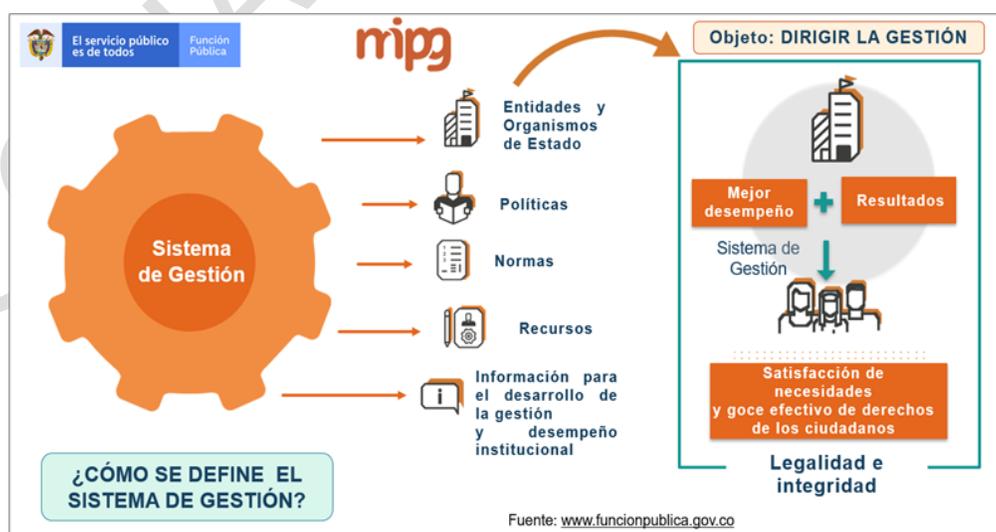


Fuente: Función Pública 2017

¿Qué es el Sistema de Gestión?

El Sistema de Gestión, creado en el artículo 133 de la Ley 1753, integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad y lo articula con el Sistema de Control Interno, siendo MIPG el mecanismo que facilitará dicha integración y articulación. La pérdida de vigencia de las disposiciones de los dos sistemas citados no implica que la calidad no siga siendo el atributo principal de la gestión pública, ni que cada uno de los componentes del Modelo no esté dirigido al logro de tal propósito. Por el contrario, MIPG es en sí mismo un modelo de gestión de calidad.

Gráfica 2. Definición del Sistema de Gestión



Fuente: Función Pública, 2021

El Sistema de Gestión es el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad. El Sistema de Gestión se complementa y articula con otros sistemas, modelos y estrategias que establecen lineamientos y directrices en materia de

gestión y desempeño para las entidades públicas y es compatible con los modelos de acreditación específicos, establecidos para los sectores de Educación y Salud.

El presidente de la República, como máxima autoridad administrativa, dirige el Sistema de Gestión y a través, del Consejo de Ministros, por lo menos una vez al año, adelantará una sesión en la que tratará, evaluará y hará recomendaciones en materia de gestión y desempeño de las entidades y organismos del Estado. La Coordinación del Sistema está a cargo del Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional integrado por 11 entidades líderes de política y cuya presidencia ejercerá la Función Pública. Hacen parte de este:

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- Ministerio de Justicia y del Derecho
- Departamento Administrativo de la Presidencia de la República
- Departamento Nacional de Planeación
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística
- Departamento Administrativo de la Función Pública
- Archivo General de la Nación
- Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente
- Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado
- Contaduría General de la Nación

El propósito del Consejo es proveer información en la materia al Consejo de Ministros y al Gobierno Nacional, brindarle asesoría e implementar sus decisiones y recomendaciones.

El Consejo será la única instancia intersectorial del Gobierno Nacional en la que se tratarán y decidirán los temas relacionados con la gestión y el desempeño institucional. Para ello, ejercerá las funciones de la Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano establecida cuando se trate de asuntos relacionados con la política de Servicio al Ciudadano, y del Grupo Racionalización de Trámites, cuando trate asuntos relacionados con esta política.

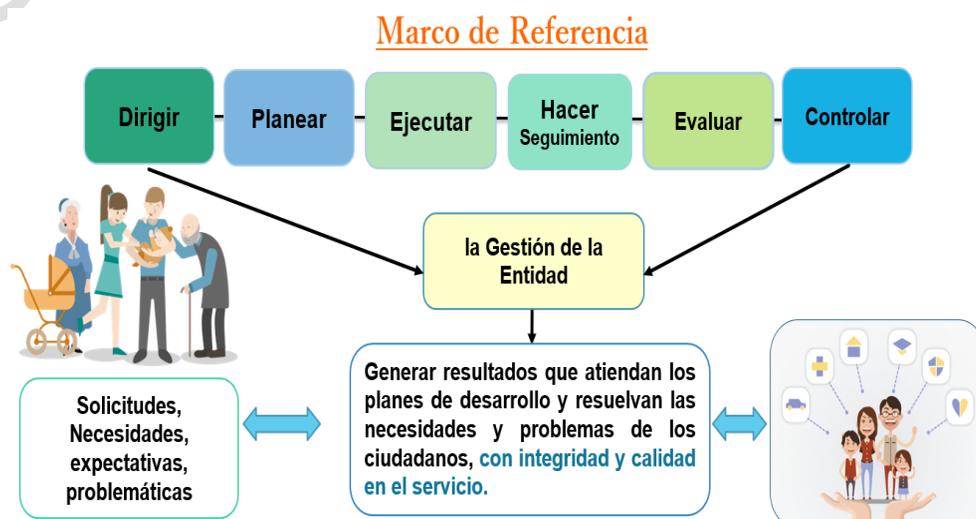
¿Qué es MIPG?

MIPG es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio, según dispone el Decreto 1499 de 2017. Así mismo, contempla un conjunto de conceptos, elementos, criterios, que permiten llevar a cabo la gestión de las entidades públicas.

Enmarca la gestión en la calidad y la integridad, al buscar su mejoramiento permanentemente para garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

El fin de la gestión es generar resultados con valores, es decir, bienes y servicios que tengan efecto en el mejoramiento del bienestar de los ciudadanos, obtenidos en el marco de los valores del servicio público (Honestidad, Respeto, Compromiso, Diligencia y Justicia), responder y satisfacer las necesidades y demandas de los ciudadanos.

Gráfica 3. Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG



Fuente: Función Pública, 2021

¿Cómo funciona MIPG?

MIPG funciona mediante tres componentes, una institucionalidad, una operación y una medición. A continuación, se describe de manera general cada uno:

Gráfica 4. Funcionamiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG



Fuente: Función Pública, 2021

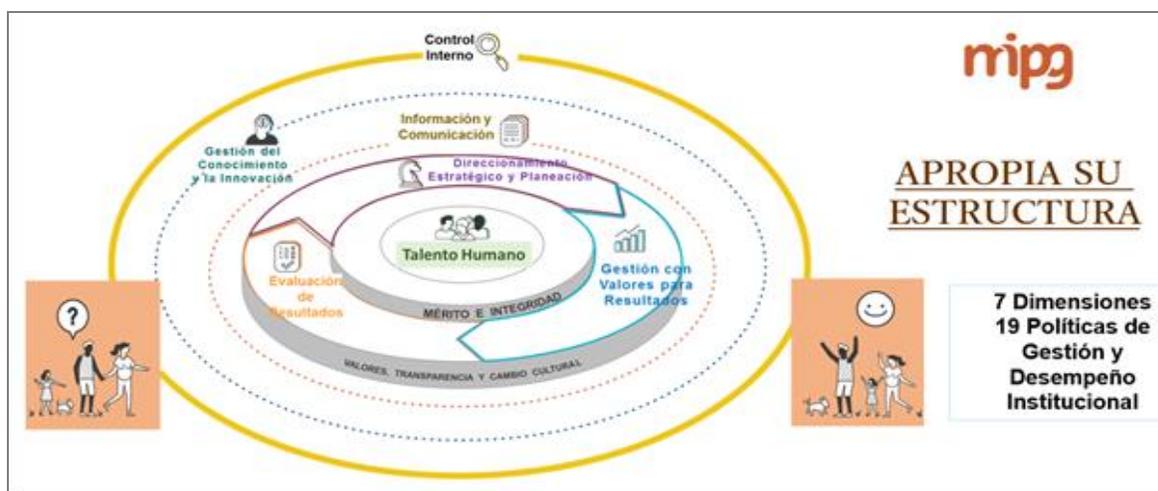
- **Institucionalidad:** Conjunto de instancias que trabajan coordinadamente para establecer las reglas, condiciones, políticas, metodologías para que el Modelo funcione y logre sus objetivos.

SISTEMA	NIVEL NACIONAL	NIVEL DEPARTAMENTAL/ MUNICIPAL	NIVEL INSTITUCIONAL
Sistema de Gestión	Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional	Comités Departamentales, Municipales o Distritales de Gestión y Desempeño	Comité Institucional de Gestión y Desempeño
Sistema Nacional de Control Interno	Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno	Comité Departamental de Auditoría y Comité Municipal o Distrital de Control Interno	Comité Institucional de Coordinación de Control Interno

Fuente: Función Pública, 2021

- **Operación:** MIPG opera a través de un conjunto de dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional, implementadas de manera articulada e intercomunicada, que permitirán que el modelo funcione. MIPG se concentra en las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados, esto es, una gestión y un desempeño institucional que generan valor público. MIPG opera a través de la puesta en marcha de siete dimensiones:

Gráfica 5. Operatividad del MIPG



Fuente: Función Pública, 2021

Cada dimensión se desarrolla a través de una o varias Políticas de Gestión y Desempeño Institucional:

Gráfica 6. Dimensiones y Políticas del MIPG



Fuente: Función Pública, 2021

- **Medición:** Instrumentos y métodos que permiten medir y valorar la gestión y el desempeño de las entidades públicas.

- ✓ **Medición del Desempeño Institucional - MDI.** Es un ejercicio anual que busca determinar el estado de la gestión y desempeño de las entidades públicas del orden nacional y territorial, bajo los criterios y estructura de Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG (evaluación de las políticas).

Busca también medir el avance del Sistema de Control Interno implementado a través del Modelo Estándar de Control Interno - MECI. Las principales características de este ejercicio son:

- Sus aspectos temáticos se fundamentan en el esquema operativo de MIPG y en la estructura de controles y responsabilidades prevista en el MECI
- La periodicidad de la medición del desempeño institucional es anual, y se miden los resultados y avances alcanzados en la vigencia inmediatamente anterior.
- Permite llevar un registro año a año del avance en la implementación de MIPG y cumplimiento de sus políticas.
- Se enmarca en el cumplimiento de la meta propuesta para avanzar hacia una gestión pública más efectiva con una administración pública transformada y al servicio del ciudadano mejorando la eficiencia y productividad en la gestión y las capacidades de las entidades públicas de los sectores.

Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG. La Alcaldía de Bucaramanga aplica este instrumento para monitorear y evaluar los avances en la implementación de las políticas de gestión y desempeño. Este formato se diligencia una vez al año, con esta herramienta la función pública evalúa y emite recomendaciones por cada una de las dimensiones y políticas de MIPG de acuerdo a los resultados obtenidos.

Plan de Acción Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. De acuerdo con los resultados del FURAG la Secretaría de Planeación lidera la construcción del Plan de Acción Institucional y Municipal en el marco de las directrices emitidas por el DAFP con los líderes de política y su equipo de trabajo para mejorar el desempeño institucional. Véase formato: F-DPM-1210-238,37-047

Monitoreo al Plan de Acción Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. La Secretaría de Planeación en su rol de segunda línea de defensa, realiza el monitoreo trimestral al Plan de Acción con los líderes de política y sus equipos de trabajo, los resultados del avance se presentan ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central, según lo establecido en el Decreto 0175 del 27 de octubre de 2022.

7. FORMALIZACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

En el marco de MIPG, la administración municipal de Bucaramanga define 3 comités base que son estratégicos para la implementación del modelo, y que se constituyen en escenarios para la toma de decisiones y para el seguimiento de temas claves como la planeación estratégica, así como, de la evaluación de la gestión del riesgo y el estado del Sistema de Control Interno.

7.1 COMITÉ INSTITUCIONAL

La Alcaldía de Bucaramanga formalizó el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central a través del Decreto 0175 del 27 de octubre de 2022, "Por medio del cual se actualiza y compila el Decreto 035 de 2019 a través del cual se modifica, adiciona y ajusta el Decreto 098 de 2018 por el cual se crea y reglamenta el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la administración central de Bucaramanga", con el objetivo de asegurar el diseño, implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) del Municipio en los diferentes niveles de atención de la Entidad.

Tabla 1. Comité Institucional

Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central de Bucaramanga	
Conformación	Servidores públicos del nivel directivo o asesor de la entidad, según lo dispuesto en el artículo 5 del Decreto 0175 de 2022 y en su artículo 11, parágrafo 1, la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces será invitada permanente con voz, pero sin voto.
Lo preside	Será presidido por el Alcalde o su delegado
Secretaría Técnica	Según lo establece el artículo 7 del Decreto 0175 de 2022, la secretaría técnica del Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central del Municipio de Bucaramanga será ejercida por el Secretario de Planeación o quien haga sus veces.
Funciones	De acuerdo con el artículo 6, del Decreto 0175 de 2022, son funciones del Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central del Municipio de Bucaramanga, las siguientes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar y hacer seguimiento, por lo menos una vez cada tres meses, a las acciones y estrategias adoptadas para la operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión — MIPG. 2. Promover la implementación y desarrollo de las diferentes políticas operativas aplicables en la Alcaldía del Municipio de Bucaramanga, para el desarrollo del Modelo. 3. Articular los esfuerzos institucionales, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación, sostenibilidad y mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión — MIPG. 4. Proponer al Comité Institucional de Gestión y el Desempeño, iniciativas que contribuyan al mejoramiento en la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión — MIPG. 5. Presentar los informes que el Comité Institucional de Gestión y el Desempeño y los organismos de control requieran sobre la gestión y el desempeño de la entidad. 6. Adelantar y promover acciones permanentes de autodiagnóstico para facilitar la valoración interna de la gestión. 7. Asegurar la implementación y desarrollo de las políticas de gestión y directrices en materia de seguridad digital y de la información. 8. Aprobar y hacer seguimiento a los planes, programas, proyectos, estrategias y herramientas necesarias para la implementación interna de las políticas de gestión. 9. Efectuar recomendaciones al Comité Institucional de Gestión y Desempeño en relación con las políticas de gestión y desempeño que puedan generar cambios o ajustes a la estructura de control de la entidad. 10. Generar espacios que permitan a sus participantes el estudio y análisis de temas relacionados con políticas de gestión y desempeño, buenas prácticas, herramientas, metodologías u otros temas de interés para fortalecer la gestión y el desempeño institucional y así lograr el adecuado desarrollo de sus funciones 11. Las demás que tengan relación directa con la implementación, desarrollo y evaluación del modelo.
Periodicidad de reuniones ordinarias	Según lo dispuesto en el artículo 10 del Decreto 0175 de 2022, se reunirá una vez cada tres (3) meses.

Fuente: Elaboración propia basada en el Manual Operativo MIPG versión 4 (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

7.2 COMITÉ MUNICIPAL

A nivel departamental, municipal y distrital habrá comités departamentales, distritales y municipales de gestión y desempeño los cuales estarán integrados por el gobernador o alcalde, quienes lo presidirán, los miembros de los consejos de gobierno y por los gerentes, presidentes o directores de las entidades descentralizadas de la respectiva jurisdicción territorial. (Decreto No. 1499, Artículo 2.2.22.3.7).

La administración municipal formalizó el Comité Municipal de Gestión y Desempeño del Municipio de Bucaramanga mediante el Decreto 0176 del 27 de octubre de 2022, "Por medio del cual se actualiza y compila el Decreto No. 0043 del 2019 a través del cual se modifica el artículo tercero del Decreto 0097 de 2018 por el cual se crea el Comité de Gestión y Desempeño Municipal de Bucaramanga"

Tabla 2. Comité Municipal

Comité de Gestión y Desempeño Municipal de Bucaramanga	
Conformación	Servidores públicos del nivel directivo de la administración central, directores y gerentes de institutos descentralizados del Municipio de Bucaramanga, según lo dispuesto en el artículo 1 del Decreto 0176 de 2022.
Lo preside	Será presidido por el Alcalde
Secretaría Técnica	Según lo establece el artículo 2 del Decreto 0176 de 2022, la secretaría técnica del Comité Municipal de Gestión y Desempeño del Municipio de Bucaramanga será ejercida por el Secretario de Planeación Municipal.
Funciones	<p>De acuerdo con el artículo 3, del Decreto 0176 de 2022, Son funciones del Comité Municipal de Gestión y Desempeño del Municipio de Bucaramanga, las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar la implementación, operación, seguimiento y evaluación del Modelo integrado de Planeación y Gestión en el municipio y sus entidades descentralizadas. 2. Articular los esfuerzos institucionales, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación y desarrollo del Modelo, en el Municipio de Bucaramanga. 3. Impulsar mecanismos de articulación administrativa entre las entidades del respectivo municipio para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. 4. Presentar los informes que el Gobierno Nacional y los organismos de control requieran sobre la gestión y el desempeño en el respectivo municipio. 5. Dirigir y articular a las entidades del Municipio de Bucaramanga en la implementación y operación de las políticas de gestión y desempeño y de las directrices impartidas por la Presidencia de la República y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en materia de Gobierno y Seguridad Digital. 6. Hacer seguimiento a la ejecución de las políticas de gestión y desempeño institucional en el Municipio. 7. Generar espacios que permitan a sus participantes el estudio y análisis de temas relacionados con políticas de gestión y desempeño, buenas prácticas en la materia, herramientas, metodologías u otros temas de interés que permita fortalecer sus competencias para el adecuado desarrollo de sus funciones. 8. Las demás que tengan relación directa con la implementación, operación, desarrollo y evaluación del Modelo en su integridad, en la respectiva jurisdicción.
Periodicidad de reuniones ordinarias	Según lo dispuesto en el artículo 7 del Decreto 0176 de 2022, se reunirá por lo menos cuatro (4) veces al año.

Fuente: Elaboración propia basada en el Manual Operativo MIPG versión 4 (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

7.3 COMITÉ MUNICIPAL DE AUDITORIA

A nivel departamental, municipal y distrital habrá un comité municipal o distrital de control interno, integrado por los jefes de control interno o quienes hagan sus veces de las entidades pertenecientes al sector central y descentralizado del municipio, así como las entidades que no hagan parte de la rama ejecutiva del orden municipal, previa solicitud de éstos. El comité estará presidido por el jefe de control interno o quien haga sus veces del

respectivo municipio y la secretaría técnica será ejercida por el jefe de control interno elegido por la mayoría simple de los miembros del comité. (Art. 2.2.21.3.14 del Decreto Nacional 1083 de 2015, modificado por el Decreto Nacional 1499 de 2017).

La administración municipal, formalizó y reglamentó el Comité de Auditoría en el Municipio de Bucaramanga, mediante el Decreto 095 del 29 de junio de 2022.

Tabla 3. Comité Municipal de Auditoría

Comité Municipal de Auditoría	
Conformación	<p>El Comité de Auditoría del Municipio de Bucaramanga está integrado por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Jefe de Control Interno de gestión de la Administración Central del Municipio de Bucaramanga 2. El Jefe de Control Interno de la E.S.E. Instituto de Salud de Bucaramanga "ISABU". 3. El Jefe de Control Interno del Instituto de la Juventud y el Deporte de Bucaramanga "INDERBU" 4. El Jefe de Control Interno del Instituto del Instituto Municipal de Empleo de Bucaramanga "IMEBU". 5. El Jefe de Control Interno del Instituto del Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga "IMCT" 6. El Jefe de Control Interno de Bomberos de Bucaramanga 7. El Jefe de Control Interno de la Caja de Previsión Social del Municipio de Bucaramanga "CPSM". 8. El Jefe de Control Interno del Instituto de Vivienda y Reforma Urbana de Bucaramanga "INVISBU" 9. El Jefe de Control Interno de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga
Lo preside	<p>Será presidido por el Jefe de Control Interno de gestión de la Administración Central del Municipio de Bucaramanga</p>
Secretaría Técnica	<p>Según lo establece el artículo 6 del Decreto 095 del 29 de junio de 2022, la secretaria técnica del Comité de Auditoría del Municipio de Bucaramanga será ejercida por el jefe de Control Interno elegido por mayoría simple de los miembros del Comité.</p>
Funciones	<p>De acuerdo con el artículo 3, del Decreto 095 de 2022, Son funciones del Comité Auditoría del Municipio de Bucaramanga, las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acompañar y apoyar, a las entidades que lo soliciten, en las auditorías que requieran conocimientos especializados. 2. b. Efectuar seguimiento a las auditorías que se adelanten en los temas prioritarios señalados por el Gobierno Nacional. 3. c. Proponer a los jefes de control interno del correspondiente sector administrativo las actividades prioritarias que deben adelantar en sus auditorías y hacer seguimiento a las mismas. 4. d. Analizar mejores prácticas y casos exitosos para el desarrollo y cumplimiento de los roles de las oficinas de control interno o de quienes desarrollen las competencias asignadas a éstas y proponer su adopción. 5. e. Canalizar las necesidades de capacitación de los auditores internos de las entidades pertenecientes al sector administrativo y presentarlas al comité sectorial de desarrollo administrativo, para que se tomen las acciones a que haya lugar. 6. f. Presentar propuestas para el fortalecimiento de la política de control interno en el sector.
Periodicidad de reuniones ordinarias	<p>Según lo dispuesto en el artículo 7 del Decreto 095 de 2022, El Comité de Auditoría del Municipio de Bucaramanga se reunirá de forma ordinaria como mínimo dos (2) veces al año, en la fecha que se defina en la convocatoria. También se podrá reunir de forma extraordinaria por solicitud de los integrantes y previa citación de la Secretaría Técnica. En cada reunión de Comité solo podrán tratarse los temas incluidos en el orden del día</p>

7.4 COMITÉ INSTITUCIONAL DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO

El artículo 4 del Decreto Nacional 648 de 2017, dispone que las entidades y organismos del Estado están obligadas a establecer un Comité Institucional de Coordinación de Control Interno como órgano asesor e instancia decisoría en los asuntos de control interno.

La Alcaldía de Bucaramanga formalizó el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno mediante el Decreto 0364 del 26 de agosto de 2020 "Por el cual se modifica la Resolución 0487 del 27 de mayo de 1994, y, en consecuencia, se integra y establece el reglamento de funcionamiento del COMITÉ INSTITUCIONAL DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO".

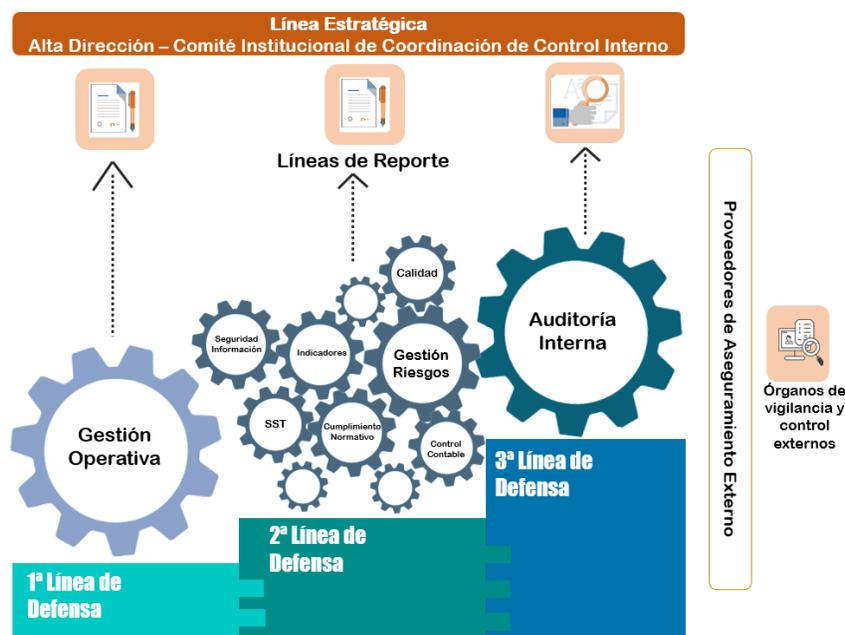
Tabla 4. Comité Institucional de Coordinación de Control Interno

Comité Institucional de Coordinación de Control Interno	
Conformación	Servidores públicos del nivel directivo o asesor de la entidad, según lo dispuesto en el artículo 3 del Decreto 0364 de 2020. El Jefe de Control Interno del Municipio participará en el Comité con voz, pero sin voto y ejercerá la secretaría técnica.
Lo preside	Será presidido por el Alcalde o su delegado
Secretaría Técnica	Según lo establece el parágrafo del artículo 3, del Decreto 0364 de 2020, el Jefe de Control Interno del Municipio ejercerá la secretaría técnica.
Funciones	<p>De acuerdo con el artículo 4, del Decreto 0364 de 2020, Son funciones del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno de la Alcaldía de Bucaramanga, las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el estado del Sistema de Control Interno de Alcaldía de Bucaramanga y aprobar las modificaciones, actualizaciones y acciones de fortalecimiento del sistema a partir de la normativa vigente, de los informes presentados por el jefe de control interno o quien haga sus veces, de los organismos de control y de las recomendaciones de otras instancias institucionales, como el Comité de Gestión y Desempeño u otros que suministren información relevante para la mejora del sistema. 2. Aprobar el Plan Anual de Auditoría de Alcaldía de Bucaramanga presentado por el jefe de control interno o quien haga sus veces, hacer sugerencias y seguimiento a las recomendaciones producto de la ejecución del plan, de acuerdo con lo dispuesto en el estatuto de auditoría, basado en la priorización de los temas críticos según la gestión de riesgos de la administración. 3. Aprobar el Estatuto de Auditoría Interna y el Código de Ética del auditor, así como verificar su cumplimiento. 4. Revisar la información contenida en los estados financieros de Alcaldía de Bucaramanga y hacer las recomendaciones a que haya lugar, en coordinación con el Comité Institucional de Gestión y Desempeño. 5. Servir de instancia para resolver las diferencias que surjan en desarrollo del ejercicio de auditoría interna, siempre que se haya surtido el conducto regular ante la Oficina de Control Interno, de manera previa a la entrega del informe final de auditoría. 6. Conocer y resolver los conflictos de interés que afecten la independencia de la auditoría. 7. Someter a aprobación del representante legal de la Alcaldía de Bucaramanga la política de administración del riesgo previamente estructurada por parte de la Oficina Asesora de Planeación, como segunda línea de defensa en la entidad; hacer seguimiento para su posible actualización y evaluar su eficacia frente a la gestión del riesgo institucional. Se deberá hacer especial énfasis en la prevención y detección de fraude y mala conducta. 8. Proporcionar información para conocer si el Sistema de Control Interno se encuentra presente y funcionando efectivamente. 9. Coordinar y asesorar el diseño de estrategias y políticas orientadas al fortalecimiento del Sistema de Control Interno Institucional, de conformidad con las normas vigentes y las características de cada organismo o entidad. 10. Impartir los lineamientos para la determinación, implantación, adaptación, complementación y mejoramiento permanente del Sistema de Control Interno. 11. Verificar la efectividad del sistema de control interno para procurar el cumplimiento de los planes, metas y objetivos previstos, constatando que el control esté asociado a todas las actividades de la organización y que se apliquen los mecanismos de participación ciudadana, conforme a las directrices dadas por el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno. 12. Evaluar, decidir y adoptar oportunamente las propuestas de mejoramiento del sistema de control interno que presente en sus informes la Oficina de control Interno. 13. Analizar los informes de auditoría, seguimientos y evaluaciones que presente el jefe de control interno de la entidad, a fin de determinar las mejoras a ser implementadas en la entidad. 14. Definir mejoras al Modelo Integrado de Planeación y Gestión implementado por la entidad, con especial énfasis en las actividades de control establecidas en todos los niveles de la organización, información que deberá ser suministrada al Comité de Gestión y Desempeño para su incorporación. 15. Analizar las recomendaciones del Comité Institucional de Gestión y Desempeño en relación con las políticas de gestión y desempeño que puedan generar cambios o ajustes a la estructura de control de la entidad. 16. Las demás asignadas por el Representante Legal de Alcaldía de Bucaramanga.
Periodicidad de reuniones ordinarias	Según lo dispuesto en el artículo 10 del Decreto 0364 de 2020, a se reunirá de forma ordinaria como mínimo una (1) vez al mes.

8. ESQUEMA LÍNEAS DE DEFENSA

El Esquema de Líneas de Defensa define la asignación de responsabilidades y roles para la gestión del riesgo y el control, no siendo una tarea exclusiva de la Oficina de Control Interno, ya que dicha oficina hace parte del Sistema de Control Interno de forma integral, aportando información desde la evaluación independiente.

Gráfica 7. Operatividad Esquema Líneas de Defensa



Fuente: Adaptado de Instituto de Auditores Internos. Visión 2020 Desafíos de Auditoría Interna en el horizonte 2020. Marzo 2015

El modelo de las tres líneas ayuda a las organizaciones a identificar estructuras y procesos que mejor ayuden a alcanzar los objetivos y faciliten un gobierno sólido y una gestión de riesgos. El modelo se aplica a todas las organizaciones y se optimiza mediante:

- La adaptación de un enfoque basado en principios, objetivos y circunstancias de la organización.
- Se centra en la contribución de la gestión de riesgos a la obtención de objetivos y la creación de valor, así como en cuestiones de "defensa" y protección del valor.
- Comprende claramente los roles y responsabilidades representadas en el modelo y las relaciones entre ellas.

Gráfica 8. Responsables Esquema Líneas de Defensa



Fuente: Función Pública

	MANUAL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	Código: M-DPM-1210-170-002
		Versión: 0.0
		Página 24 de 67

8.1 LÍNEA ESTRATÉGICA

Responsables: Alta Dirección y Comité Institucional de Coordinación de Control Interno

Funciones: Este nivel analiza los riesgos y amenazas institucionales al cumplimiento de los planes estratégicos, tendrá la responsabilidad de definir el marco general para la gestión del riesgo (política de administración de riesgos) y garantiza el cumplimiento de los planes de la entidad.

Aspectos Claves para el Sistema de Control Interno por parte de la Alta Dirección

- Fortalecer el CICCI.
- Evaluar la forma como funciona el Esquema de Líneas de Defensa, incluyendo la línea estratégica.
- Definición de líneas de reporte en temas clave para la toma de decisiones, atendiendo el Esquema de Líneas de Defensa.
- Definición y evaluación de la Política de Administración de Riesgos. La evaluación debe considerar su aplicación en la entidad, cambios en el entorno que puedan definir ajustes, dificultades para su desarrollo, riesgos emergentes.
- La Alta Dirección define los niveles de aceptación del riesgo, teniendo en cuenta cada uno de los objetivos establecidos.
- Evaluación frecuente de la planeación estratégica del Talento Humano (forma de provisión de los cargos, capacitación, código de Integridad, bienestar).

8.2 PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA

Responsables: Líderes de proceso y equipos de trabajo (en general servidores públicos en todos los niveles de la organización) de la Alcaldía de Bucaramanga.

Funciones:

- Se encarga del mantenimiento efectivo de controles internos, ejecutar procedimientos de riesgo y el control sobre una base del día a día.
- Identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos.

Aspectos Claves para el Sistema de Control Interno por parte de la Primera Línea

- Conocer y apropiar las políticas, procedimientos, manuales, protocolos y otras herramientas que permitan tomar acciones para el autocontrol en sus puestos de trabajo.
- La identificación de riesgos y el establecimiento de controles, así como su seguimiento, acorde con el diseño de dichos controles, evitando la materialización de los riesgos.
- El seguimiento a los indicadores de gestión de los procesos e institucionales, según corresponda.
- La formulación de planes de mejoramiento, su aplicación y seguimiento para resolver los hallazgos presentados.
- Recopilar, analizar y entregar información necesaria por parte de la segunda línea de defensa como apoyo la toma de decisiones.

8.3 SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA

Responsables: Media y Alta Gerencia: Secretaría de Planeación, coordinadores de equipos de trabajo, comités de riesgos (donde existan), comité de contratación, áreas financieras, de TIC, entre otros que generen información para el aseguramiento de la operación.

Funciones:

- Asegura que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª Línea de Defensa sean apropiados y funcionen correctamente, supervisan la implementación de prácticas de gestión de riesgo eficaces.
- Consolidan y analizan información sobre temas clave para la entidad, base para la toma de decisiones y de las acciones preventivas necesarias para evitar materializaciones de riesgos.

Aspectos Claves para el Sistema de Control Interno por parte de la Segunda Línea

- Trabajar de forma coordinada con la Oficina de Control Interno de Gestión en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.
- Asesorar a la primera línea de defensa en temas claves para el Sistema de Control Interno: Riesgos y controles, Planes de mejoramiento e Indicadores de gestión.
- Velar porque los controles de la primera línea de defensa sean apropiados, funcionen correctamente y la gestión de riesgos sea adecuada.
- Analizar la información entregada por la primera línea de defensa, como insumo para fortalecer y apoyar la toma de decisiones de la alta gerencia.
- Establecer mecanismos para la autoevaluación requerida (monitoreos y/o seguimientos a través de herramientas objetivas, informes con información de contraste que genere acciones para la mejora).

8.4 TERCERA LÍNEA DE DEFENSA

Funciones: Proporcionar información sobre la efectividad del SCI, la operación de la primera y segunda línea de defensa con un enfoque basado en riesgos.

Gráfica 9. Funciones de la Tercera Línea de Defensa



Aspectos Claves para el Sistema de Control Interno por parte de la Tercera Línea

- Genera a través de su rol de asesoría una orientación técnica y recomendaciones frente a la administración del riesgo en coordinación con la Secretaría de Planeación.
- Seguimiento a la exposición de la organización frente al riesgo y realizar recomendaciones con alcance preventivo.
- Informar los hallazgos y proporcionar recomendaciones de forma independiente.
- Brinda un nivel de asesoría proactiva y estratégica, frente a la Alta Dirección y los líderes de proceso.
- Formar a la Alta Dirección y a todos los niveles de la entidad sobre las responsabilidades en materia de riesgos.

9. DIMENSIONES Y POLÍTICAS DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

RESPONSABLES DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG. La responsabilidad de la implementación, desarrollo, control y mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, en la Alcaldía de Bucaramanga, se encuentra a cargo de los siguientes servidores públicos:

1. El representante legal de la entidad es el responsable de liderar y orientar la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG y de gestionar los medios y recursos necesarios para tal fin.
2. Los líderes de proceso (Secretarías, Oficinas Asesoras y Jefes de Oficina), dentro del rol que les corresponde, deben liderar, impulsar, apoyar, evaluar y hacer seguimiento al cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, en concordancia

- con sus competencias y nivel de responsabilidad, así como generar las recomendaciones de mejoramiento pertinentes.
3. La Secretaría de Planeación, es la encargada de coordinar, orientar y promover la articulación de los actores institucionales para la óptima implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.
 4. Los servidores públicos que tienen a su cargo cada plan, programa, proyecto o estrategia, son los responsables de realizar el seguimiento y la evaluación de los resultados institucionales, y definir las acciones de corrección o prevención de riesgos.
 5. La Oficina de Control Interno de Gestión, será responsable de evaluar el estado del diseño, implementación, funcionamiento y mejoramiento del Sistema de Control Interno de la Entidad, y de realizar la evaluación independiente del estado de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG y proponer las recomendaciones para el mejoramiento de la gestión institucional.
 6. Los servidores públicos de la entidad que no se encuentren inmersos en los roles anteriores y los terceros vinculados con ella, son responsables de aplicar lo establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, en el desarrollo de sus funciones u obligaciones a su cargo.
 7. Las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional en la Alcaldía de Bucaramanga, serán lideradas por las siguientes dependencias, sin detrimento de la participación de las demás involucradas en la implementación de cada uno de los requerimientos, teniendo en cuenta los numerales anteriores del presente artículo.

Tabla 5. Responsables del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG

DIMENSIÓN MIPG	POLÍTICAS	DEPENDENCIA LÍDER DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA
1.TALENTO HUMANO	1.Gestión Estratégica del Talento Humano	Secretaría Administrativa
	2.Integridad	Secretaría Administrativa
2.DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	3.Planeación Institucional	Secretaría de Planeación
	4.Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	Secretaría de Hacienda
	5.Compras y Contratación Pública	Secretaría Jurídica Secretaría Administrativa
3.GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	6.Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	Secretaría Administrativa
	7.Gobierno Digital	Oficina Asesora de las TIC
	8.Seguridad Digital	Oficina Asesora de las TIC
	9.Servicio al Ciudadano	Secretaría Administrativa
	10.Defensa Jurídica	Secretaría Jurídica
	11.Racionalización de Trámites	Secretaría de Planeación Oficina Asesora de las TIC
	12.Participación Ciudadana en la Gestión Pública	Despacho Alcalde Secretaría de Planeación
13.Mejora Normativa	Secretaría Jurídica	
4.EVALUACIÓN DE RESULTADOS	14.Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	Secretaría de Planeación
5.INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	15.Administración de Archivos y Gestión Documental	Secretaría Administrativa
	16.Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha contra la Corrupción	Secretaría Jurídica (Asesor Tema de Transparencia)
	17.Gestión de la Información Estadística	Secretaría de Planeación Oficina Asesora de las TIC
6.GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	18.Gestión del Conocimiento y la Innovación	Secretaría Administrativa
7.CONTROL INTERNO	19.Control Interno	Comité Institucional de Coordinación de Control Interno

A continuación, se describen las siete dimensiones a través de las cuales MIPG se implementa; para cada una se describirá su alcance, las políticas que involucra, los requisitos mínimos para su actualización o implementación:

Así, por ejemplo:

- ✓ Para el ingreso, se implementarán acciones que fortalezcan el cumplimiento del principio del mérito, garantizando la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal idóneo, independientemente de su tipo de vinculación – Para el desarrollo, se definirán acciones relacionadas con la capacitación, el bienestar, los incentivos, la seguridad y salud en el trabajo, y en general todas aquellas que apunten al mejoramiento de la productividad y la satisfacción del servidor público con su trabajo y con la entidad.
- ✓ Para el retiro, la gestión estará dirigida a comprender las razones de la deserción del empleo público para que la entidad encuentre mecanismos para evitar el retiro de personal calificado. Así mismo, para desarrollar programas de preparación para el retiro del servicio o de readaptación laboral del talento humano desvinculado. La organización debe garantizar que el conocimiento adquirido por el servidor que se retira permanezca en la entidad, teniendo en cuenta lo definido en la dimensión de Gestión del Conocimiento e Innovación.

- **Etapas:**
 - **Etapas 1-4:** Desarrollar la Gestión Estratégica del Talento Humano. El responsable de talento humano deberá establecer mecanismos para hacer el seguimiento de las acciones implementadas, que permite la revisión de la eficacia de las acciones implementadas para analizar si tuvieron el impacto esperado.
 - **Etapas 5-6:** Evaluar la Gestión Estratégica del Talento Humano. El responsable de talento humano deberá establecer mecanismos para hacer el seguimiento de las acciones implementadas, que permite la revisión de la eficacia de las acciones implementadas para analizar si tuvieron el impacto esperado.

Además de este seguimiento, la gestión se evaluará a través del instrumento de política diseñado para la verificación y medición de la evolución de MIPG: el FURAG. Mediante este instrumento se evaluará, entre otros, el estado de la GETH en la entidad, los resultados concretos, evidencias y avance en los niveles de madurez, como una mirada complementaria. De esta manera, estarán articulados los instrumentos de la política: la Matriz GETH, como instrumento de diagnóstico, el formato de Plan de Acción como herramienta para priorizar y enfocar la gestión, y el FURAG como instrumento de evaluación de la eficacia de la política.

9.1.2 Política de Integridad

El propósito de esta política es desarrollar mecanismos que faciliten la institucionalización de la política de integridad en las entidades públicas con miras a garantizar un comportamiento probo de los servidores públicos y controlar las conductas de corrupción que afectan el logro de los fines esenciales del Estado.

La Alcaldía de Bucaramanga adoptó el Código de Integridad mediante el Decreto No. 0094 del 28 de junio de 2022, con el fin de promover y generar una cultura de transparencia y garantizar el acceso a la información pública de forma rutinaria, productiva, accesible y comprensible, a todos los ciudadanos, funcionarios y contratistas, como parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión según Decreto Nacional 1499 de 2017, donde se establecen mínimos de integridad homogéneos para todos los servidores públicos, y en el marco de lo establecido en el parágrafo del artículo 1, de la Ley 2016 del 27 de febrero de 2020.

El documento contiene los valores del servicio público que constituyen el marco de actuación institucional e individual que le permiten al Municipio de Bucaramanga generar el cambio comportamental en el personal vinculado a la entidad, lo cual se verá reflejado en la mejora en la prestación de bienes y servicios, y el aumento de la confianza de los ciudadanos hacia la entidad.

Gráfica 10. Valores del Servicio Público



Fuente: Código de Integridad – DAFP

Es fundamental fomentar la integridad pública en cada entidad para lo cual el liderazgo del equipo directivo y la coordinación de las áreas de gestión humana y control interno, son fundamentales.

Para ello, es útil que:

- Se disponga de espacios para el fomento de mecanismos de diálogo sobre el servicio público como fin del Estado, para armonizar los valores del servicio público con el código de integridad, donde se implementan jornadas de difusión y herramientas pedagógicas para desarrollar el hábito de actuar de forma coherente con ellos.
- Se apliquen mecanismos que permitan vigilar la integridad de las actuaciones de quienes ejercen las funciones públicas.
- Se defina una estrategia institucional para la gestión adecuada de las situaciones de conflictos que puedan surgir entre los intereses públicos que los servidores están obligados a promover y defender y los intereses particulares que como ciudadanos pudieran tener a partir de la identificación de riesgos de corrupción.

Así mismo se articulan los elementos de la infraestructura de integridad institucional (códigos, conflicto de interés, comités, canales de denuncia y seguimiento) para poder establecer las prioridades en las situaciones que atenten o lesionen la moralidad en la administración pública, incluyendo actividades pedagógicas e informativas sobre temas asociados con la integridad, los deberes y las responsabilidades en la función pública, generando un cambio cultural de impacto en la entidad.

En el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano – PAAC de la Alcaldía de Bucaramanga contiene acciones transversales de integridad y conflicto de intereses en su componente 6, en el marco del artículo 73 de la Ley 1474 de 2011

9.2 DIMENSIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN

Esta dimensión tiene como propósito definir la ruta estratégica que guiará la gestión institucional, con miras a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios, así como fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad.

El Plan de Desarrollo Municipal (PDM) es el instrumento que orienta la gestión de la Alcaldía durante el período de gobierno (cuatro años). En él se determinan los programas, proyectos y metas de desarrollo, en concordancia con los recursos públicos que se ejecutarán.

Gráfica 11. Aspectos mínimos para la implementación



Fuente: Función Pública

 <p>Alcaldía de Bucaramanga</p>	<p>MANUAL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL</p>	Código: M-DPM-1210-170-002
		Versión: 0.0
		Página 30 de 67

9.2.1 Política de Planeación Institucional

Esta política permite que la Alcaldía de Bucaramanga defina la ruta estratégica y operativa que guiará su gestión con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor.

Lineamientos generales para la implementación:

- **Definición del propósito fundamental de la Entidad.** El Municipio de Bucaramanga es una entidad territorial fundamental de la división político administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites que señalan la Constitución y la Ley, cuya finalidad es proporcionar el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio. (Art. 1 Ley 136/1.994).

MISIÓN

Somos una entidad territorial al servicio de los ciudadanos que garantiza el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes, promueve el bienestar y desarrollo humano, con oportunidad, equidad, transparencia, responsabilidad social, económica y ambiental, soportada en una gestión institucional innovadora y colaborativa, con un talento humano comprometido con su labor como Servidor Público.

VISIÓN

Bucaramanga ciudad global para la gente, comprometida con el bienestar, la protección del medio ambiente, los ecosistemas estratégicos y la seguridad de sus habitantes; de economía pujante y oportunidades para todos. Promueve ciudadanos responsables, activos y comprometidos con su ciudad. Innovadora, que goza de infraestructura tecnológica facilitando la toma de decisiones y brindando acceso a sistemas de educación, salud y movilidad de calidad 24 x 7.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Fortalecer las instituciones públicas en sus capacidades de gestión fiscal (generación de ingresos, gasto eficiente, inversión óptima), transparencia (control social, participación ciudadana, publicidad de información), gestión de procesos (sistema de gestión, estructura, plataforma tecnológica), gestión humana (cualificación, evaluación, bienestar), ejercicio de la autoridad (civil, sanitaria, educativa, territorial) y servicio al ciudadano (trámites, información, participación).
2. Planear, desarrollar y liderar una ciudad segura y a escala humana, con conectividad digital, espacio público inclusivo, sistema de movilidad sostenible, ambientes de vivienda dignos, y prevención y mitigación de riesgos.
3. Promover una ciudad ambientalmente sostenible, socialmente inclusiva y económicamente dinámica, que fomenta el desarrollo equilibrado de sus ecosistemas, su tejido social y su base empresarial, y se integra con liderazgo en los escenarios nacional e internacional.
4. Proteger la salud pública y proporcionar a la ciudadanía una oferta educativa equitativa, con calidad, pertinente y adecuada al ciclo de vida, así como programación y espacios para la expresión y disfrute del patrimonio, el arte y la cultura, la convivencia, la recreación, el deporte, y el ejercicio de sus derechos.

POLÍTICA DE CALIDAD

El Municipio de Bucaramanga es un ente territorial encargado del desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, basado en la efectividad, transparencia y legalidad, prestando oportuna y eficientemente servicios a los diferentes sectores de la comunidad, acorde a las necesidades de la ciudadanía, las exigencias del medio y el cumplimiento de la Constitución y las Leyes, fomentando el autocontrol y la autogestión, para alcanzar la satisfacción de los usuarios.

Centrada en un sistema de gerencia participativa, garantizando la identificación y la prevención de las condiciones y factores que afectan la salud y seguridad de los servidores públicos, para garantizar un ambiente de trabajo adecuado, el uso eficiente de los recursos y el compromiso para estar a la vanguardia en conocimientos, técnicas y metodologías que contribuyan al desarrollo de la competitividad y a la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión de Calidad.

OBJETIVOS DE CALIDAD

- ✓ Garantizar el bienestar, seguridad y protección de la población en su respectivo territorio.
 - ✓ Garantizar el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Bucaramanga.
 - ✓ Generar espacios de participación ciudadana que permitan integrar los diferentes actores en pro del progreso y desarrollo para el beneficio de la región.
 - ✓ Aumentar la satisfacción de la comunidad a través de la prestación oportuna y eficiente de los servicios.
 - ✓ Promover el uso adecuado y racional de los bienes y los recursos públicos implicados en la gestión de los procesos.
 - ✓ Consolidar la formación integral de los servidores públicos, alcanzando la excelencia en la apropiación de los procesos y procedimientos.
 - ✓ Identificar los peligros y valorar los riesgos a los que están expuestos los servidores públicos.
- **Diagnóstico de capacidades y entornos.** En cada vigencia se analizará el entorno estratégico de la entidad a partir de algunos factores internos y externos, para el adecuado análisis de las causas del riesgo y gestión de éste, se tendrá una guía específica de Contexto Organizacional diseñada por la institución, “Guía para la identificación del Contexto Organizacional” código G-DPM-1210-170-001, el formato Contexto Estratégico código F-DPM-1210-238,37-014 y el formato Mapa Riesgos de Gestión código F-DPM-1210-238,37-013².

Tabla 6. Análisis Objetivos estratégicos y de los procesos

Análisis de objetivos estratégicos y de los procesos	
CONTEXTO EXTERNO	Económicos (Disponibilidad de capital, liquidez, mercados, financieros, desempleo, competencia)
	Políticos (Cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación)
	Sociales (Demografía, responsabilidad social, orden público)
	Tecnológicos (Avances en tecnología, acceso a sistemas de información externos, Gobierno Digital)
	Medio Ambientales (Emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible)
	Comunicación externa (Mecanismos utilizados para entrar en contacto con los usuarios o ciudadanos, canales establecidos para que el mismo se comunique con la entidad).
CONTEXTO INTERNO	Financieros (Presupuesto de funcionamiento, recursos de inversión, infraestructura, capacidad instalada).
	Personal (Competencia del personal, disponibilidad del personal, seguridad y salud ocupacional).
	Procesos (Capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, gestión del conocimiento).
	Tecnología (Integridad y Seguridad de los datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento de sistemas de información).
	Estratégicos (Direccionamiento estratégico, planeación institucional, liderazgo, trabajo en equipo).
	Comunicación interna (Canales utilizados y su efectividad, flujo de la información necesaria para el desarrollo de las operaciones).
CONTEXTO INTERNO DEL PROCESO	Diseño del proceso (Claridad en la descripción del alcance y objetivo del proceso).
	Interacciones con otros procesos (Relación precisa con otros procesos en cuanto a insumos, proveedores, productos, usuarios o clientes).
	Procedimientos asociados (Pertinencia en los procedimientos que desarrollan los procesos).
	Responsables del proceso (Grado de autoridad y responsabilidad de los funcionarios frente al proceso).
	Comunicación entre los procesos (Efectividad en los flujos de información determinados en la interacción de los procesos).

- **Formulación de los planes estratégicos.** Los Planes de Desarrollo social y económico, constituyen el instrumento fundamental para asegurar el cumplimiento de los fines del Estado, bajo principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad previstos en el artículo 209 de la Constitución Política.

A través del Plan de Desarrollo social y económico, se establecen las políticas, objetivos, los programas y proyectos a adelantar bajo las directrices del Plan Nacional de Desarrollo y el programa de gobierno inscrito por el Alcalde para orientar su mandato.

De acuerdo con lo anterior, la entidad define y organiza las actividades y acciones prioritarias para la formulación del Plan de Desarrollo del ente territorial como carta de

² Política de Administración de Riesgos de la entidad, versión 5.0

navegación para la gestión del gobernante a través del *Procedimiento Para Formulación Plan de Desarrollo Municipal P-DPM-1210-170-001*.

Gráfica 12. Alineación planes de acción a los compromisos asumidos por el país para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.



Por otra parte, se cuenta con el *Procedimiento para Seguimiento y Monitoreo al Plan de Desarrollo Municipal P-DPM-1210-170-002*. El seguimiento y monitoreo al Plan de Desarrollo Municipal está regulado por la Ley 152 del 1994 y se debe tener como base el Plan Indicativo y los planes de acción de las Secretarías, Oficinas e Institutos Descentralizados del ente territorial.

Este procedimiento establece el avance y evalúa el nivel de gestión del Plan de Desarrollo del Ente Territorial, mediante la implementación de un sistema de seguimiento sencillo, útil y sostenible, de acuerdo a las rutinas establecidas. De igual manera este procedimiento inicia con el Plan Indicativo del periodo de Gobierno, los planes de acción y culmina con el informe trimestral de avance al cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal – PDM de cada vigencia.

- **Formular los planes de acción anual.** Para la formulación de los planes de acción institucional, la entidad debe tomar en cuenta lo previsto en la Ley 152 de 1994, y en el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, en el que se establece que debe especificar en él los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión.

Así mismo, deber incluir tanto los aspectos relacionados con el componente misional como con los relacionados con los planes de que trata el Decreto 612 de 2018, artículo 2.2.22.3.14. Integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción. Las entidades del Estado, de acuerdo con el ámbito de aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, al Plan de Acción de que trata el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, deberán integrar los planes institucionales y estratégicos que se relacionan a continuación y publicarlo, en su respectiva página web, a más tardar el 31 de enero de cada año:

Gráfica 13. Directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción

	Plan	Entidad líder
 <p>PLANEAR</p> <p>Se incorporan 18 planes</p>	1. Plan Institucional de Archivos –PINAR	AGN
	2. Plan de Conservación Documental	AGN
	3. Plan de Preservación Digital	AGN
	4. Plan Anual de Adquisiciones	CCE
	5. Plan de Gasto Público	MinHacienda
	6. Plan Estratégico Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - PETIC	MinTIC
	7. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información	MinTIC
	8. Plan de Seguridad y Privacidad de la Información	MinTIC
	9. Plan de Mantenimiento de Servicios Tecnológicos	MinTIC
	10. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano	Secretaría de Transparencia
	11. Plan de Acción (Estrategia de Participación)	DNP
	12. Plan de Austeridad y Gestión Ambiental	MinHacienda
	13. Planes de bienestar e incentivos	Función Pública
	14. Plan de Previsión de recursos Humanos	Función Pública
	15. Plan Institucional de Capacitación – PIC	Función Pública
	16. Plan Estratégico de Talento Humano	Función Pública
	17. Plan de vacantes	Función Pública
	18. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo	Función Pública



Así mismo, en la integración de los planes previstos en el Decreto 612 de 2018, para cada uno se podrán definir rutas de acción detalladas, de forma articulada y orientada al direccionamiento estratégico de la entidad. Su materialización se da en los términos que señalen las normas que los reglamentan y acorde con las directrices que emiten los respectivos líderes de política.

Como mínimo, estos planes deberán contener, tanto para los aspectos relacionados con su componente estratégico y misional como con los relacionados con los planes que se integran en dicho decreto, lo siguiente:

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

- **Formulación de los indicadores.** La Alcaldía de Bucaramanga en el componente programático del Plan de Desarrollo Territorial formuló las metas de resultado con sus respectivos indicadores, de igual manera, las metas de producto y su respectiva periodicidad de medición para facilitar el seguimiento.

Por otra parte, se cuenta con el Procedimiento Para el Seguimiento de los Proyectos de Inversión Municipal P-DPM-1210-170-014, de acuerdo a los lineamientos del Departamento Nacional de Planeación durante la etapa de ejecución, el Banco Único permite registrar el seguimiento a la ejecución de los proyectos, tanto del componente físico (actividades y productos), como del componente financiero.

Para llevar a cabo el seguimiento es indispensable identificar, desde el inicio de la formulación, los productos e indicadores de producto según el catálogo definido por sectores e incorporado en la MGA y determinar un cronograma de ejecución, tanto físico como financiero, en el que se programe el costo de las actividades. Los indicadores de producto constituyen la hoja de ruta del seguimiento físico con una periodicidad trimestral.

- **Formular los lineamientos para administración del riesgo - Política de Administración de Riesgos.** La Administración Municipal de Bucaramanga, con base en la normatividad vigente y la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública a través de la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas 2020, que articula los riesgos de gestión, corrupción y de seguridad de la información, y el Anexo 4 Lineamientos para la Gestión del Riesgo de Seguridad Digital en Entidades Públicas - Guía riesgos 2018, diseñó la Política de Administración de Riesgos PO-DPM-1210-170-01 como mecanismo para fortalecer el control en los procesos administrativos y misionales, en concordancia con las directrices en materia de gestión pública, los parámetros del Modelo Estándar de Control Interno-MECI en lo referente a las líneas de defensa, y el enfoque del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG.

La Política de Administración de Riesgos es la declaración del compromiso del equipo directivo de la Alcaldía de Bucaramanga, a través de la cual se establecen lineamientos para la identificación, análisis, seguimiento, monitoreo y evaluación de los riesgos, que puedan afectar los resultados de la gestión y permitir el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal.

Este documento involucra, mediante un ámbito estratégico y líneas de defensa, a todos los servidores de la Entidad, soportándose en los mecanismos de comunicación disponibles, y cubriendo todas las responsabilidades institucionales y las propias de cada servidor, definidas en la normativa aplicable y la documentación de cada proceso.

Las temáticas relacionadas con la gestión de riesgos, son definidas mediante directrices para la identificación de riesgos de gestión y de corrupción, entre otros; las causas generadoras; las consecuencias o efectos de la materialización; la matriz de calor y las zonas de riesgo; las escalas para la calificación de la probabilidad e impacto; las actividades de control y su análisis; la valoración después de controles; las opciones y acciones de tratamiento según la valoración residual; el establecimiento de planes de contingencia; así como los ciclos de monitoreo y evaluación, y el respectivo seguimiento.

9.2.2 Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público

La Administración Municipal busca que con la implementación de esta política se utilicen los recursos presupuestales disponibles de manera apropiada y coherente con el logro de metas y objetivos institucionales, ejecuta su presupuesto de manera eficiente, austera y transparente y lleva un adecuado control y seguimiento.

Lineamientos generales para la implementación

- Programar el presupuesto.** La Alcaldía del Municipio de Bucaramanga realiza su planeación presupuestal de acuerdo con las directrices establecidas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y estipulados en el procedimiento Elaboración del Presupuesto General del Municipio P-GFP-3400-170-004, cumpliendo a cabalidad con los criterios, lineamientos y metodologías para el cálculo de los ingresos - gastos en la programación del presupuesto y alineados con el Plan Financiero del Municipio del periodo de gobierno (4 años), el cual tiene como base las operaciones efectivas tomando en consideración las previsiones de ingresos, gastos, déficit y su financiación, compatible con el Programa Anual de Caja y el Plan de Desarrollo Municipal.

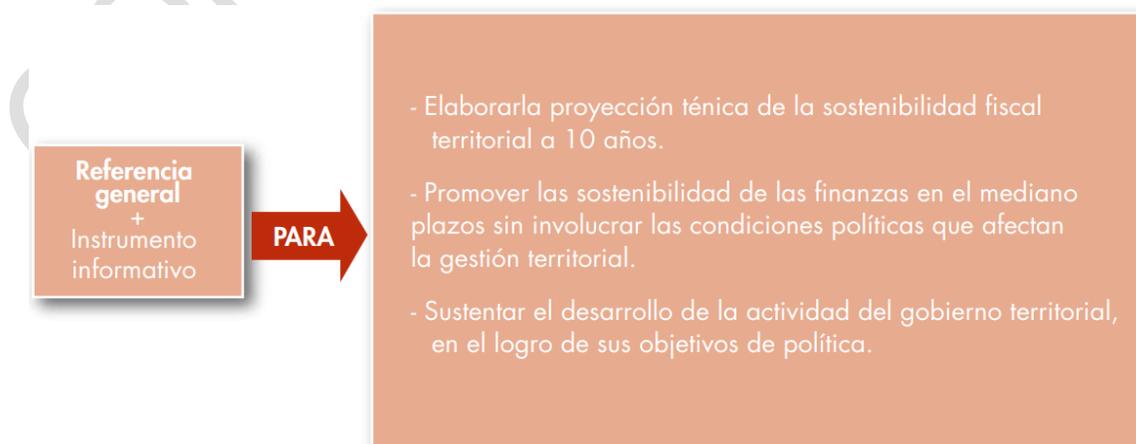
Gráfica 14. Lineamientos Plan Financiero



Fuente: Bases para la Gestión el Sistema Presupuestal Territorial - DNP

Así mismo, la Administración Municipal actualiza las propuestas del Marco Fiscal de Mediano Plazo y del Plan Plurianual de Inversiones. La programación presupuestal se realiza acorde con los lineamientos que imparte la Secretaría de Hacienda Municipal. De igual forma, se tienen en cuenta las medidas de austeridad del gasto que se emiten desde el nivel nacional, a fin de garantizar la prevalencia del principio de economía y el uso racional de los recursos públicos en la ejecución del gasto público.

Gráfica 15. ¿Qué es el Marco Fiscal de Mediano Plazo?



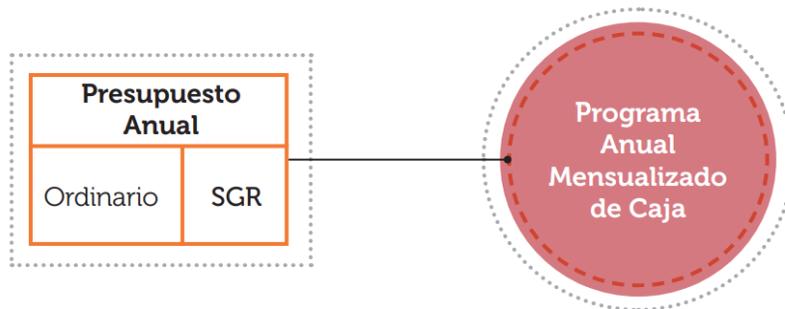
Fuente: Bases para la Gestión el Sistema Presupuestal Territorial – DNP

- ✓ Formular el Programa Anual Mensualizado de Caja - PAC y el Plan Anual de Adquisiciones - PAA, instrumentos fundamentales para la ejecución presupuestal.

Programa Anual Mensualizado de Caja. La Alcaldía de Bucaramanga cuenta con este instrumento de planeación y ejecución que tiene como finalidad alcanzar las metas del

Presupuesto Anual y regular los pagos mensuales. Mediante este instrumento, la entidad establece el monto máximo mensual de fondos disponibles por fuente de financiación, con los cuales se ejecutan las actividades programadas en el Plan de Acción que realiza cada dependencia.

Gráfica 16. Programa Anual Mensualizado de Caja



Fuente: Protocolo DNP - Ministerio de Hacienda y Crédito Público

- **Alineación de la planeación y el presupuesto.** Con el propósito de que la planeación estratégica sea presupuestalmente viable y sostenible, el marco fiscal de mediano plazo y el presupuesto anual permiten establecer los topes presupuestales de gasto público.

Gráfica 17. Contenido del Marco Fiscal de Mediano Plazo

1. Plan financiero
2. Metas de superávit primario
3. Metas de deuda pública y análisis de su sostenibilidad
4. Acciones y medidas específicas para el cumplimiento de las metas, con los cronogramas de ejecución
5. Informe de resultados fiscales de la vigencia fiscal anterior
6. Estimación del costo fiscal de las exenciones tributarias existentes en la vigencia anterior
7. Relación de los pasivos exigibles de los contingentes
8. Costo fiscal de los proyectos de ordenanza sancionados en la vigencia fiscal anterior
9. Indicadores de gestión presupuestal y de resultado de los objetivos, planes y programas desagregados para mayor control del presupuesto

Fuente: Bases para la Gestión el Sistema Presupuestal Territorial - DNP

La entidad con el fin de establecer el proceso para recopilar y consolidar todas las necesidades de bienes, servicios y obra pública a adquirirse durante cada vigencia por las distintas dependencias que conforman la Alcaldía Municipal de Bucaramanga, establece las actividades para la programación, elaboración, ejecución, seguimiento y control en el Plan Anual de Adquisiciones, el cual está integrado al presupuesto y al Plan de Acción Institucional, para hacer uso racional y estratégico de los recursos de la Entidad, de acuerdo al Procedimiento para la Elaboración y Actualización del Plan Anual de Adquisiciones P-ADQ-8400-170-001.

9.2.3 Política de Compras y Contratación Pública

Desde la década de 2010 el país, liderado por Colombia Compra Eficiente, decidió transformar la manera como tradicionalmente se venía abordando la compra pública, para pasar de una visión restringida al cumplimiento operativo y legal a una visión estratégica donde la compra pública es una función que tiene el potencial de afectar positivamente el logro de objetivos de política pública.

	MANUAL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	Código: M-DPM-1210-170-002
		Versión: 0.0
		Página 36 de 67

Gráfica 18. Ejemplos de aportes estratégicos de las compras públicas al Municipio

- Logro de beneficios económicos a ser reinvertidos para incrementar la cobertura y calidad de los servicios públicos.
- Obtención oportuna de bienes y servicios de calidad para lograr los resultados de política pública esperados.
- Mayor agilidad de los procesos que permite a todos los actores de la compra pública enfocarse en actividades que generan mayor valor
- Mayor transparencia en el gasto para facilitar el consumo de información de calidad por todos los interesados).

El Comité Institucional de Gestión y Desempeño, recomendó en diciembre de 2020 incluir la Política de Compras y Contratación Pública entre las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional como un instrumento que facilite a las entidades adoptar buenas prácticas en materia de abastecimiento y contratación y el Gobierno Nacional así lo hizo mediante modificación (Artículo 1 del Decreto 742 de 2021) al Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública. Esta Política será entonces un instrumento dinámico que responde a las prioridades del gobierno nacional y territorial y a las condiciones particulares que cada entidad esté atravesando. En ese sentido, "las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional se regirán por las normas que las regulan o reglamentan y se implementarán a través de planes, programas, proyectos, metodologías y estrategias". (Artículo 2.2.22.2.1 del Decreto 1083 de 2015)

Objetivos Generales

Son objetivos de la política de compras y contratación de la Alcaldía de Bucaramanga:

- Incrementar la transparencia en el gasto
- Lograr mayor eficacia y agilidad en los procesos de compra
- Obtener beneficios económicos para mejorar la calidad e incrementar la cobertura de la oferta pública en el territorio.

Objetivos Específicos

Son objetivos específicos de la política de compras y contratación de la Alcaldía de Bucaramanga:

- Posicionar al Plan Anual de Adquisiciones como instrumento de planeación para incrementar la eficacia en la asignación y ejecución de fondos y la oportunidad en la adquisición de bienes y servicios, así como para reducir asimetrías de información con el mercado proveedor.
- Desarrollar las capacidades de análisis de datos para fortalecer la toma de decisiones en los Procesos de Contratación.
- Fortalecer las competencias técnicas requeridas por los compradores para analizar la información del mercado con miras a establecer estrategias de compra y gestionar la relación con proveedores.
- Promover la adopción de instrumentos de agregación de demanda para incrementar la eficiencia, transparencia y economía en las adquisiciones de la Entidad.
- Promover la adopción de documentos tipo para incrementar la eficiencia y competencia de los procesos de compra.
- Racionalizar los controles del Proceso de Contratación para hacer la compra pública más eficiente y eficaz.

Ámbito De Aplicación

La presente política será aplicable a todas las Secretarías, Oficinas y Unidades del sector central de la Alcaldía de Bucaramanga.

Responsables

La Secretaría Jurídica y la Secretaría Administrativa son las dependencias encargadas de liderar, coordinar y hacer seguimiento al diseño e implementación de la implementación de la Política de Compras y Contratación Pública de conformidad con lo dispuesto en el Manual de Funciones y Manual de Contratación de la Entidad. Los Secretarios de despacho y sus

 <p>Alcaldía de Bucaramanga</p>	<p>MANUAL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL</p>	Código: M-DPM-1210-170-002
		Versión: 0.0
		Página 37 de 67

equipos de trabajo brindarán el apoyo necesario para la implementación de la política en cada una de las dependencias.

Ejes Temáticos de la Política de Compras y Contratación Pública

La Política de Compras y Contratación Pública promoverá el logro de sus objetivos mediante el desarrollo de capacidades y la adopción de buenas prácticas en seis ejes temáticos (llamados etapas por Colombia Compra Eficiente) relacionados con la compra pública:

- La planeación general de compras y la herramienta Plan Anual de Adquisiciones.
- El análisis de datos para la toma de decisiones de gasto público.
- El desarrollo de prácticas de gestión de categorías para el logro de objetivos estratégicos de compras.
- La aplicación de estrategias de agregación de demanda mediante instrumentos de compra priorizados por el gobierno nacional.
- La adopción de buenas prácticas de compra para categorías de gasto mediante documentos tipo priorizados por el gobierno nacional.
- La adopción de prácticas de contrataciones abiertas para promover la competencia en los Procesos de Contratación.

Implementación de la Política de Compras y Contratación Pública

La Política de Compras y Contratación Pública será implementada mediante iniciativas que desarrollen uno o más de los ejes temáticos para lograr los objetivos generales y específicos de la Política. El Plan de Acción de la Política de Compras y Contratación Pública, que será revisado y actualizado anualmente, desarrolla estas iniciativas y se convierte en una de las principales herramientas de los responsables de la gestión.

Direccionamiento de la Política de Compras y Contratación Pública

La Secretaría Jurídica y la Secretaría Administrativa tendrán las siguientes responsabilidades en materia de direccionamiento de la Política de Compras y Contratación Pública:

- Aprobar los programas, proyectos y planes en el marco de los objetivos y el alcance de la Política.
- Velar por la coordinación entre las Secretarías del Municipio para la adecuada implementación de los programas, proyectos y planes asociados a la implementación de la Política.
- Establecer las categorías transversales y sectoriales objeto de desarrollo de la Política.
- Aprobar las estrategias de compra para categorías transversales.
- Promover la institucionalización de los resultados de las iniciativas de la Política.
- Guiar la definición de acciones asociadas al mejoramiento continuo de las compras de la entidad.

Transparencia y Acceso a la Información y el Conocimiento

Los resultados de las prácticas promovidas por esta Política se fundamentan en información veraz del comportamiento de las compras de las Secretarías de la Alcaldía de Bucaramanga. En consecuencia, la Secretaría Jurídica y la Secretaría Administrativa estarán autorizadas para acceder a la información técnica, administrativa, financiera y legal relacionada con la adquisición, consumo y pago de bienes, servicios y obra pública de todas las Secretarías del Municipio.

Orientación y Coordinación de las Iniciativas derivadas de la Política

La Secretaría Jurídica tendrá las siguientes responsabilidades en materia de direccionamiento y gestión de la Política de Compras y Contratación Pública:

- Preparar y presentar el plan de acción de la Política de Compras y Contratación Pública.
- Establecer la metodología a ser utilizada y dirigir la ejecución de iniciativas transversales y sectoriales.
- Promover la adopción de las herramientas y buenas prácticas de compra en la Entidad.

- Gestionar la vinculación de funcionarios y contratistas a las iniciativas de la Política según sea requerido.
- Gestionar la participación colaborativa de las Secretarías del Municipio en las iniciativas en las que participen.
- Monitorear el avance de las iniciativas, mitigar los riesgos asociados y gestionar la resolución de los asuntos de interés de carácter estratégico que impacten el logro de los objetivos de la Política.

Un profesional designado por la Secretaría Jurídica y un profesional designado por la Secretaría Administrativa son los responsables de la gestión táctica y operativa de la Política. Sus funciones son:

- Proponer al Subsecretario Administrativo de Bienes y Servicios las iniciativas para la siguiente vigencia.
- Liderar, coordinar y orientar a los equipos de las iniciativas de la Política.
- Detallar y administrar el plan de trabajo requerido para desarrollar las iniciativas de la Política.
- Gestionar cambios al alcance de las iniciativas de la Política.
- Realizar seguimiento al desarrollo del plan de trabajo.
- Coordinar el registro de lecciones aprendidas resultantes de las iniciativas desarrolladas.
- Coordinar el seguimiento a los beneficios obtenidos por la gestión del Pilar Compras.

Seguimiento y Evaluación

El seguimiento a las actividades de implementación de la Política, así como el diseño y posterior análisis de los indicadores de gestión y resultados, estará a cargo del profesional o profesionales de la Secretaría Administrativa y/o la Secretaría Jurídica designados para ello. La evaluación de los indicadores estará a cargo de la Secretaría Jurídica y la Secretaría Administrativa, quienes tomarán las decisiones requeridas para alcanzar los objetivos planteados.

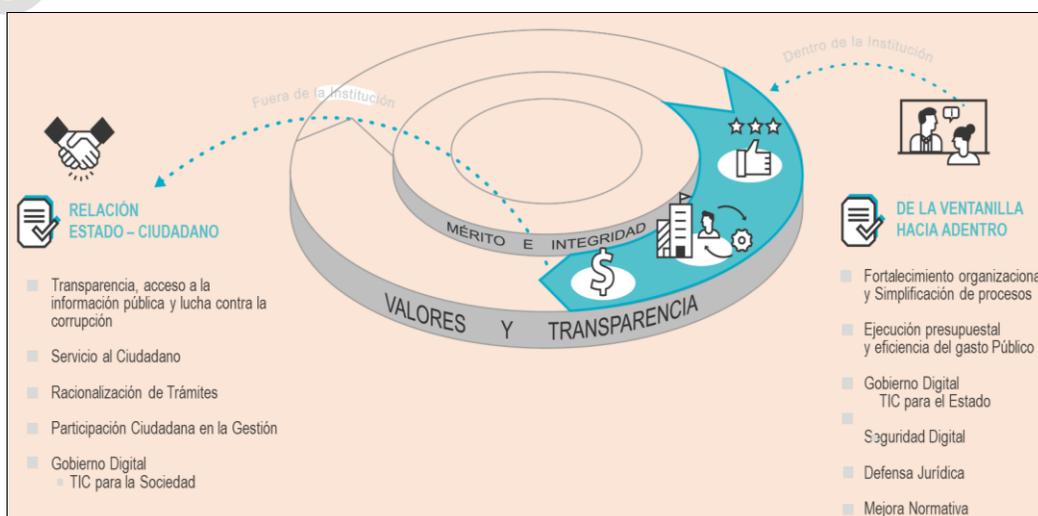
La secretaria Jurídica y la Secretaría Administrativa presentarán semestralmente un informe del estado de implementación y operación de la Política, con las acciones y resultados más relevantes, retos a enfrentar en la siguiente vigencia y recomendaciones para incluir acciones de mejora en el modelo de operación de la Entidad.

9.3 DIMENSIÓN DE GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS

El propósito de esta dimensión es permitirle a la entidad realizar las actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público.

Esta dimensión se entenderá desde dos perspectivas: la primera, asociada a los aspectos relevantes para una adecuada operación de la organización “de la ventanilla hacia adentro”; y la segunda, referente a la relación Estado Ciudadano “de la ventanilla hacia afuera”. Para el desarrollo de esta dimensión deberán tenerse en cuenta los lineamientos de las siguientes políticas de gestión y desempeño institucional:

Gráfica 19. Dimensión 3. Gestión con valores para resultados



Esta Dimensión agrupa un conjunto de políticas, o prácticas e instrumentos que tienen como propósito permitirle a la organización realizar las actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público.

Gráfica 20. Aspectos para la Implementación



Fuente: Función Pública

Gestión con Valores - De la ventanilla hacia adentro. Desde esta primera perspectiva se revisarán las políticas y sus elementos que ha de tener en cuenta una entidad, para operar internamente, tales como:

9.3.1 Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos

El Municipio de Bucaramanga, a través de esta política, busca fortalecer las capacidades organizacionales mediante la alineación entre la estrategia institucional y el modelo de operación por procesos, la estructura y la planta de personal, que contribuyan a la generación de mayor valor público en la prestación de bienes y servicios a la ciudadanía.

Lineamientos generales para la implementación

La implementación de esta política se da dentro del ejercicio de Direccionamiento Estratégico y Planeación, así como de los resultados obtenidos por la Entidad, entendiendo que todas las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG son piezas fundamentales e integrales en el proceso de análisis para el fortalecimiento organizacional.

Para llevar a cabo el proceso de fortalecimiento organizacional es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Entender la situación.** Obtener la información necesaria e identificar los puntos críticos que expliquen por qué la institucionalidad actual no es adecuada para la entrega de productos y servicios acordes con las necesidades de los ciudadanos para lograr un real fortalecimiento organizacional.
- **Diseñar o rediseñar lo necesario.** Implica revisar técnicamente si la arquitectura institucional es la más adecuada, bajo los preceptos de la eficiencia, la productividad y la generación de valor público.
- **Trabajar por procesos.** Permite la mejora de las actividades, orientada al servicio público y a la obtención de resultados. Los procesos del Municipio de Bucaramanga se clasifican en cuatro grupos: Estratégicos, Misionales, Apoyo, Mejoramiento y Control, direccionados a lograr una adecuada gestión y prestación del servicio de la Entidad. Los aspectos para el trabajo por procesos son los siguientes:
 - ✓ Identificar los procesos necesarios para la prestación del servicio y la adecuada gestión, a partir de las necesidades y expectativas de los grupos de valor identificadas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y de Planeación.

- ✓ Definir el objetivo de cada uno de los procesos.
- ✓ Definir la secuencia de cada una de las diferentes actividades del proceso, desagregándolo en procedimientos o tareas.
- ✓ Definir los responsables del proceso y sus obligaciones – Identificar los riesgos del proceso, así como establecer los controles correspondientes.
- ✓ Definir los controles de medición y seguimiento requeridos.
- ✓ Definir estrategias que permitan garantizar que la operación de la Entidad se haga acorde con la manera en la que se han documentado y formalizado los procesos.
- ✓ Revisar y analizar permanente el conjunto de procesos institucionales, a fin de actualizarlos y racionalizarlos (recorte de pasos, tiempos, requisitos, entre otros).
- ✓ Documentar y formalizar los procesos para identificar el aporte que cada uno hace a la prestación del servicio y la adecuada gestión (mapa de procesos).

- **Gestionar recursos físicos y servicios internos.** Los recursos físicos hacen referencia a los bienes muebles (mobiliario de las oficinas, vehículos, entre otros) e inmuebles (edificios y/o espacios de trabajo) de los que dispone la entidad. Su adecuada gestión permite identificar y disponer de aquellos recursos requeridos para la prestación de los servicios, en las cantidades y cualidades necesarias, así como las condiciones de ambiente y seguridad laboral propicias para que los riesgos de salud ocupacional asociados no se materialicen. Es importante identificar, caracterizar, dar el mantenimiento requerido, custodiar (si aplica) y disponer apropiadamente de los bienes materiales. La entidad es legalmente responsable de aquellos bienes que son necesarios para su operación.

9.3.2 Política de Gobierno Digital

La estrategia de Gobierno en línea es una política pública liderada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones-Min TIC, que tiene como objetivo “Promover el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para consolidar un Estado y ciudadanos competitivos, proactivos, e innovadores, que generen valor público en un entorno de confianza digital”, en la Alcaldía de Bucaramanga apoya el avance en materia de eficiencia administrativa, participación y servicios al ciudadano por medios electrónicos, no obstante, la evolución constante de la sociedad y el avance del país hacia una economía digital caracterizada por factores como el conocimiento, la digitalización de la información, la interconexión y la innovación; hacen necesario el desarrollo de procesos de transformación digital al interior de la Entidad, que permita ser proactiva e innovadora para garantizar mejores condiciones de vida a los ciudadanos, así como satisfacer necesidades y resolver problemáticas a través del aprovechamiento de las tecnologías de la información y las Comunicaciones-TIC.

De acuerdo con el decreto 767 de 16 de mayo de 2022 se organiza desde una estrategia de gobernanza fundamentada en cinco (5) aspectos (como se muestra en la figura 1): Sector privado, academia civil, ciudadanos, sociedad civil y entidades pública. Este modelo de gobernanza esta apalancada por un concepto de innovación pública que incluye tres (3) aspectos fundamentales:

- **Habilitadores:** son las capacidades que permitan ejecutar las Líneas de Acción de la Política de Gobierno Digital, en este ítem se ampliaron los habilitadores con respecto a la política de gobierno digital anterior, ahora existen cuatro (4) los cuales son: Arquitectura, **Cultura y apropiación**³, seguridad y privacidad de la información y servicios ciudadanos digitales.
- **Líneas de Acción:** en este ítem se describen las acciones orientadas a desarrollar servicios y procesos inteligentes, decisiones basadas en datos y Estado abierto.
- **Iniciativas dinamizadoras:** es la segunda división creada a partir de los propósitos y consta de dos (2) conceptos: proyectos de transformación digital y estrategias de ciudades y territorios inteligentes.

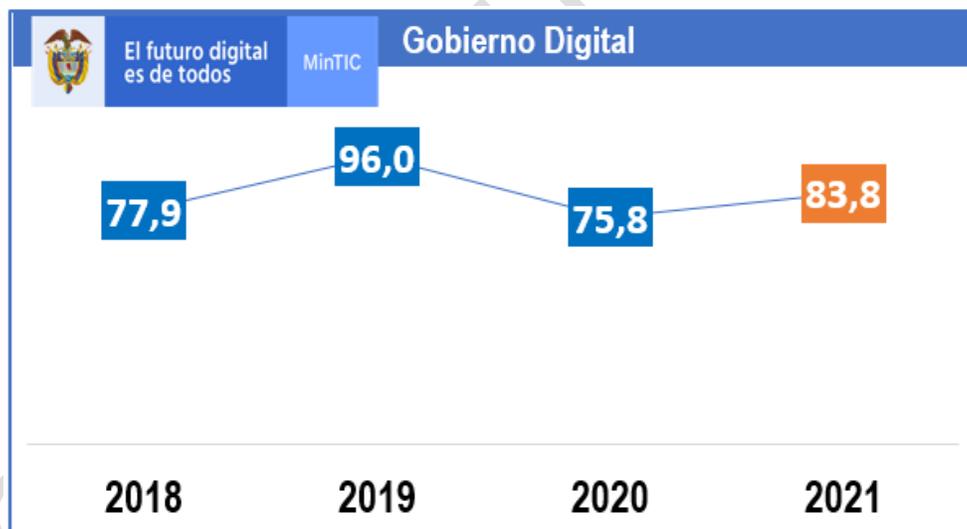
³ Nuevo Habilitador incluido en el decreto 767 de 2022

Gráfica 21. Estructura Política de Gobierno Digital



Fuente: gobiernodigital.mintic.gov.co

A continuación, se muestra la evolución de Política de Gobierno Digital para la Alcaldía de Bucaramanga en los últimos cuatro (4) años:



9.3.3 Política de Seguridad Digital

La Alcaldía de Bucaramanga, con el liderazgo de la Oficina Asesora de las Tecnologías de la Informática y Comunicación (OATIC), implementa los lineamientos para garantizar la seguridad y la privacidad de la información mediante el cual se realiza la verificación de las bases de datos y establece controles para el acceso a la misma.

Esta política busca que la administración municipal conozca e identifique los riesgos a los que están expuestos en el entorno digital, para fortalecer las diferentes medidas de seguridad, privacidad y protección de datos y reaccionar ante los delitos y ataques cibernéticos.

Esto se fomenta en la creación de consciencia de los riesgos que conllevan el no tener buenas prácticas en el manejo de contraseñas, uso de correos electrónicos en sitios públicos, manejo de correo no deseado o spam, entre otros.

Como parte del aumento de la participación de los ciudadanos en los ambientes digitales el gobierno nacional a implementado diferentes estrategias que permiten potenciar el

	MANUAL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	Código: M-DPM-1210-170-002
		Versión: 0.0
		Página 42 de 67

aseguramiento de los entornos digitales de las empresas públicas, es así como se generaron documentos CONPES 3701 con los Lineamientos de Política para Ciberseguridad y Ciberdefensa, el documento CONPES 3854 el cual estipula la Política Nacional de Seguridad Digital y actualmente el documento CONPES 3995 que es la política Nacional de Confianza y Seguridad Digital, todos ellos encaminados a fortalecer la seguridad y aumentar el grado de confianza digital de los ciudadanos en las entidades públicas de orden nacional y territorial.

Uno de los objetivos principales de la Política de Seguridad Digital es que los ciudadanos puedan conocer e identificar los riesgos a los que están expuestos digitalmente y de esta forma implementen estrategias que les permitan aprender cómo protegerse, prevenir y reaccionar ante los delitos y ataques cibernéticos.

Esto se fomenta en la creación de consciencia de los riesgos que conllevan el no tener buenas prácticas en el manejo de contraseñas, uso de correos electrónicos en sitios públicos, manejo de correo no deseado o spam, entre otros.

Se basa en cuatro (4) principios, que contemplan:

- Salvaguardar los derechos humanos y los valores fundamentales de los individuos.
- Adoptar un enfoque incluyente y colaborativo que involucre activamente a todos los interesados.
- Asegurar una responsabilidad compartida entre todos los actores involucrados.
- Adoptar un enfoque basado en riesgos, que permita a los individuos el libre, confiable y seguro desarrollo de sus actividades en el entorno digital.

Lineamientos para la implementación

En el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central de Bucaramanga se debe articular los esfuerzos, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación de la política, con el propósito de brindar la seguridad y la protección de la información de manera sistemática con el objeto de mantener un nivel de exposición que permita responder por la integridad, confidencialidad y la disponibilidad de la misma, acorde con las necesidades de los diferentes grupos de interés identificados.

Con la implementación de la Política de Seguridad de la Información, la administración municipal adopta un compromiso obligatorio de protección a la información frente a una amplia gama de amenazas. Contribuyendo a minimizar los riesgos asociados de daño y asegurar el eficiente cumplimiento de las funciones de la entidad apoyadas en un correcto uso de los Sistema de información.

Dentro de los objetivos planteados se mencionan los siguientes:

- Salvaguardar los activos tecnológicos y custodiar la información producida en la Alcaldía Municipal de Bucaramanga.
- Definir lineamientos en materia de seguridad de la información.
- Promover la cultura de la seguridad de la información a los servidores públicos, contratistas, ciudadanos y público en general.
- Capacitar al personal de la Alcaldía en buenas prácticas digitales.
- Orientar a la ciudadanía en general sobre el uso responsable del medio digital.
- Fortalecer la capacidad de la administración en materia de prevención de riesgos digitales.
- Adoptar un enfoque basado en riesgos, que permita a los individuos el libre, confiable y seguro desarrollo de sus actividades en el entorno digital.

9.3.4 Política de Servicio al Ciudadano

Dentro de los objetivos esenciales de la Alcaldía de Bucaramanga se encuentra servir a la comunidad, razón por la cual, la implementación de la Política trasciende de la atención oportuna y con calidad de los requerimientos de los ciudadanos; su cabal cumplimiento implica que la entidad oriente su gestión a la generación de valor público y garantice el acceso a los derechos de los ciudadanos y sus grupos de valor.

La Política de Servicio al Ciudadano se define entonces como una política pública transversal orientada a acercar el Estado al Ciudadano y hacer visible la información, los trámites y servicios. Incluye entre otros, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y

los requerimientos asociados a la Participación Ciudadana, Rendición de Cuentas y Servicio al Ciudadano.

Gráfica 22. Escenarios de relacionamiento de los ciudadanos con el Estado



Fuente: Función Pública 2020

La Alcaldía de Bucaramanga en aras de garantizar el acceso y la comunicación a través de una interacción efectiva, confiable y transparente, viene adelantando desde el proceso de Gestión de Servicio a la Ciudadanía acciones enfocadas a los ciudadanos que hacen uso de los diferentes canales de atención dispuestos (presencial, telefónico y virtual), que son utilizados, ya sea para obtener información, solicitar un servicio, realizar un trámite o elevar una PQRSD.

La presente estrategia está enfocada en el planteamiento y puesta en marcha de actividades y acciones a implementarse para mejorar el servicio a la ciudadanía en la entidad, así:

1. Identificar el tipo de ciudadanos que acuden a la entidad a través de la caracterización de usuarios.
2. Ofrecer una atención adecuada, entregando información completa y oportuna de acuerdo con las necesidades de la ciudadanía.
3. Actualizar el portafolio de servicios para brindar seguridad y confianza a la ciudadanía en general sobre los servicios que ofrece la entidad.
4. Promover y facilitar a los ciudadanos el relacionamiento con la Alcaldía de Bucaramanga, a través de diversos canales de información y atención.
5. Dar cumplimiento a la normatividad vigente sobre derechos y deberes del ciudadano en los escenarios de relacionamiento con el estado.
6. Prestar un servicio con calidad y oportunidad que permita aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios y la imagen institucional.
7. Usar un lenguaje sencillo que permita una comunicación asertiva entre los servidores públicos y los ciudadanos.
8. Realizar seguimiento y evaluación a la satisfacción de la atención al ciudadano, revisando las quejas y reclamos de los usuarios por insatisfacción del servicio, analizando sus causas e implementando las acciones de mejora.
9. Realizar ajustes razonables a las instalaciones físicas para hacer accesibles e incluyentes los espacios de atención presencial al ciudadano.
10. Fomentar la innovación continua según las necesidades de los usuarios.

9.3.5 Política de Defensa Jurídica

La Administración Municipal de Bucaramanga implementa la política orientando sus actividades en el marco de un modelo de Gerencia Jurídica Pública eficiente y eficaz que permita lograr de manera sostenible una disminución en el número de demandas en su contra y del valor de las condenas a su cargo. Lo anterior aunado a un mejoramiento de su desempeño en la etapa judicial y en la recuperación por vía de la acción de repetición o del llamamiento en garantía con fines de repetición de las sumas pagadas por sentencias, conciliaciones o laudos arbitrales cuando a ello haya lugar.

La política de defensa jurídica del municipio de Bucaramanga desarrolla los lineamientos estratégicos y componentes requeridos para una adecuada gestión del Ciclo de Defensa

Jurídica por parte del ente territorial. Esta se circunscribe en el marco del Sistema de Defensa Jurídica del Estado, que busca garantizar la articulación institucional para la implementación de la política pública de defensa jurídica en el país.

Para la adecuada defensa jurídica del municipio de Bucaramanga es necesario tener en cuenta el siguiente normativo:

MARCO NORMATIVO	
Arts. 6, 122, 229 de la Constitución Política de Colombia	
Decreto 196 de 1971	Ley 1551 de 2012
Ley 190 de 1995	Ley 1564 de 2012
Decreto 111 de 1996	Decreto 1069 de 2015
Ley 446 de 1998	Decreto 1167 de 2016
Ley 678 de 2001	Decreto 979 de 2017
Decreto 4085 de 2011	Decreto 2269 de 2019
Ley 1437 de 2011	Ley 1955 de 2019
Ley 1474 de 2011	Ley 2080 de 2021
Decreto 019 de 2012	Ley 2213 de 2022
Ley 2195 de 2022	Ley 0220 de 2022

El propósito de esta política es dar solución a los problemas administrativos que generan litigiosidad e implica el uso de recursos públicos para reducir los eventos generadores del daño antijurídico.

Asimismo, permite el “uso consciente y sistemático de los recursos públicos a través de decisiones legales, administrativas, regulatorias y sobre prioridades de gasto específico que se pretende solucionar.

Lineamientos generales para la implementación de la Política de Defensa Jurídica del Municipio de Bucaramanga:

A continuación, se enuncian las actividades a desarrollar en cada una de las etapas que componen el ciclo de la defensa jurídica de acuerdo con los lineamientos de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado – ANDJE.

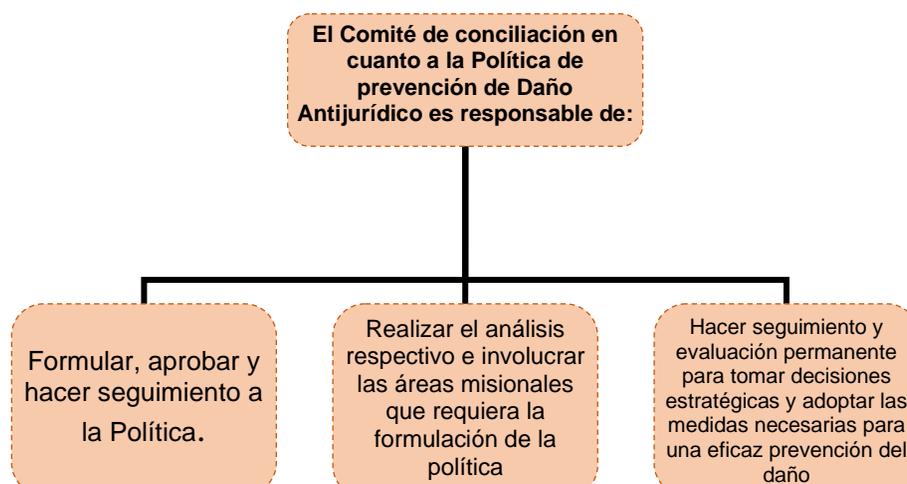
Etapas de prevención del daño antijurídico. La prevención del daño antijurídico consiste en la identificación de las causas y subcausas que pueden generar conflictos judiciales representados en acciones constitucionales, contenciosas administrativas, ordinarias y arbitrales en contra del Municipio de Bucaramanga, con el fin de determinar e implementar acciones concretas y eficaces dirigidas a suprimir o minimizar la causación del daño.

Daño Antijurídico: Lesión patrimonial o extrapatrimonial causada en forma lícita o ilícita, que el perjudicado no está en el deber jurídico de soportar. Los elementos que sirven de fundamento a la responsabilidad del Estado son esencialmente el daño antijurídico y su imputación a la administración.

Lo anterior supone una actividad transversal de todas las áreas de la entidad y, en especial, del área generadora del daño para alcanzar los objetivos comunes de garantizar la efectividad de los derechos, mejorar la gestión de la entidad y reducir el nivel de litigiosidad en su contra.

✓ **Formular y ejecutar políticas de prevención del daño antijurídico (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5.).**

Gráfica 23. Responsabilidades Comité Conciliación

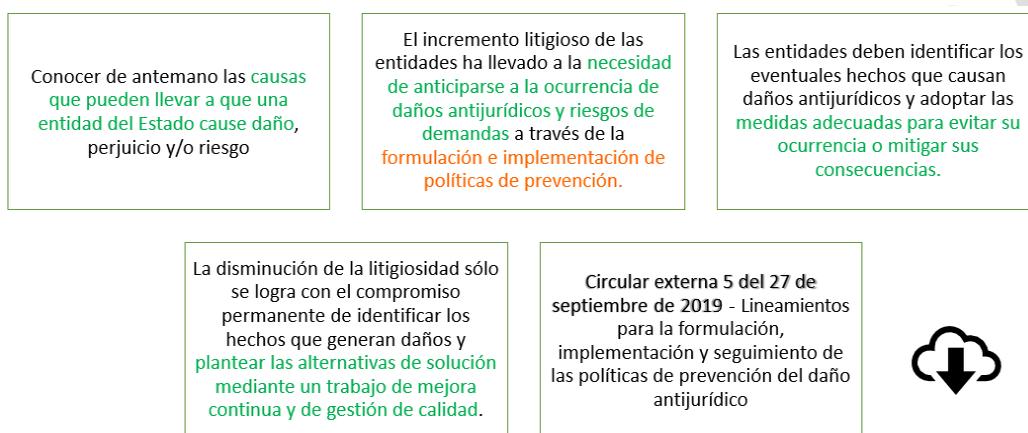


El Municipio de Bucaramanga cuenta con la Política de prevención del daño Antijurídico formulada por el Comité de Conciliación y adoptada mediante Decreto Municipal No. 0154 del 2022, que contribuye a solucionar los problemas asociados a los actos, hechos y operaciones administrativas que generan litigiosidad e implica una respuesta de carácter transversal en el Municipio para reducir los eventos generadores del daño antijurídico y así las demandas y condenas en su contra.

Como buena práctica para la formulación e implementación de la enunciada Política, el Municipio de Bucaramanga tuvo en cuenta la aplicación de la metodología contenida en la Circular Externa proferida por la ANDJE No. 05 de 2019.

- **Etapa prejudicial.** Esta etapa comprende las actuaciones que realiza la entidad a partir de la solicitud de resarcir un presunto daño antijurídico causado por su acción u omisión hasta antes de la interposición de la acción judicial en su contra por parte del afectado.

Gráfica 24. Prevención del daño antijurídico



Fuente: Función Pública 2022

En esta etapa, el Municipio de Bucaramanga explora y promueve la utilización de los mecanismos de autocomposición y heterocomposición de solución de conflictos a través de los cuales las partes puedan satisfacer sus respectivos intereses y solucionar las controversias antes de formular un caso en sede judicial o arbitral.

Con esto se busca la descongestión judicial, la disminución de las demandas en contra del Municipio y la identificación y aprovechamiento de situaciones en las que resultaría más rentable finalizar la controversia antes de la etapa judicial, previa evaluación de la existencia e indiscutibilidad del derecho, y un análisis de costo de oportunidad.

✓ **Fijar directrices institucionales para la aplicación de los mecanismos de arreglo directo,** transacción y conciliación, sin perjuicio de su estudio y decisión en cada caso concreto (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5.).

Con fundamento en el acervo probatorio allegado al expediente y en la jurisprudencia reiterada y decantada de las altas Cortes, las entidades deberán analizar las pautas jurisprudenciales consolidadas, de manera que se generen criterios para adoptar posteriormente la decisión de conciliar (o no) en aquellos casos donde exista identidad de supuestos facticos y jurídicos y no se discuta la titularidad del derecho que se pretende.

Para el desarrollo de esta función, la ANDJE diseñó una metodología para la formulación de directrices institucionales de conciliación con el fin de optimizar el proceso de decisión de las entidades públicas mediante la unificación de criterios basado en un análisis jurídico detallado que permite determinar para un problema jurídico concreto la posición de promover o no la conciliación.

El municipio de Bucaramanga como buena práctica adoptó la metodología para la formulación de directrices institucionales de Conciliación aprobadas por el comité de conciliación.

✓ **Determinar, en cada caso, la procedencia o improcedencia de la conciliación y señalar la posición institucional** que fije los parámetros dentro de los cuales el

representante legal o el apoderado actuará en las audiencias de conciliación (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5.).

El municipio de Bucaramanga en el estudio de cada caso: (i) la Directiva Presidencial No. 5 de 2009 que contiene instrucciones para el adecuado ejercicio de la conciliación extrajudicial como requisito de procedibilidad en materia de lo contencioso administrativo; (ii) la directriz que, para la categoría de caso, fue generada por la entidad mediante la aplicación de la metodología propuesta por la ANDJE

✓ **Contar con la información necesaria para una adecuada gestión de la etapa prejudicial.** El Municipio debe contar con la información necesaria para una adecuada gestión, toma de decisiones y formulación de políticas en relación con los trámites prejudiciales y extrajudiciales en los que son parte.

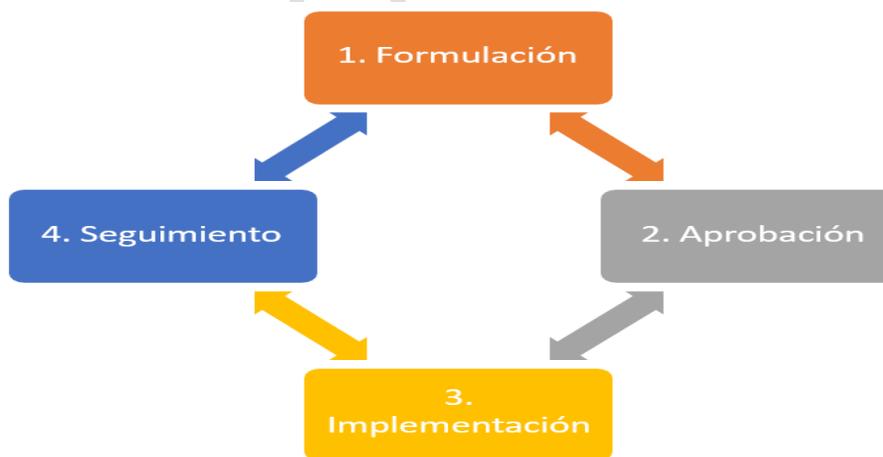
En el Municipio de Bucaramanga se deberá utilizar y alimentar el Sistema Jurídico Integral – SJI- o la plataforma que haga sus veces. Los apoderados de la entidad que la representan dentro de un trámite conciliatorio son los responsables directos del reporte oportuno y de la actualización de la información de las conciliaciones en trámite, así como del diligenciamiento de las fichas técnicas de estudio correspondientes.

- **Etapa de defensa judicial.** Esta etapa inicia con la presentación de la demanda, continúa con el ejercicio de representación y la defensa técnica, y termina con una decisión judicial ejecutoriada que pone fin a la actuación procesal.

En el Municipio de Bucaramanga se deben gestionar los procesos judiciales o arbitrales en los que son parte, de forma que se salvaguarden el ordenamiento constitucional, legal y los intereses litigiosos de la entidad, se logre un entendimiento generalizado de las fallas y/o aciertos de la defensa técnica y se tomen decisiones que contribuyan a la mejora generalizada de la defensa judicial.

✓ **Diseñar las políticas generales que orientarán la defensa de los intereses de la entidad (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5.)**

Gráfica 25. Ciclo de la Prevención del Daño Antijurídico



Fuente: Función Pública 2022

✓ **Estudiar y evaluar los procesos que cursen o hayan cursado en contra de la entidad (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5).** En el Municipio de Bucaramanga se debe analizar la litigiosidad para determinar las causas generadoras de los conflictos, el índice de condenas, los tipos de daño por los cuales resulta demandado o condenado, las deficiencias en las actuaciones administrativas de las entidades, y las deficiencias de las actuaciones procesales por parte de los apoderados, con el objeto de proponer correctivos.

✓ **Definir los criterios para la selección de abogados externos que garanticen su idoneidad para la defensa de los intereses públicos y realizar seguimiento sobre los procesos a ellos encomendados (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5).** La Administración Municipal de Bucaramanga velará por establecer criterios objetivos para la selección de los apoderados que los representaran en sede judicial y extrajudicial, atendiendo razones de conveniencia, especialidad, idoneidad y confianza para el cumplimiento de sus propósitos.



✓ **Contar con la información necesaria para una adecuada gestión de la etapa judicial.** La Administración Municipal de Bucaramanga cuenta con la información necesaria para una adecuada gestión, toma de decisiones y formulación de políticas en relación con los procesos judiciales o arbitrales en los que son parte.

En el Municipio de Bucaramanga Las entidades y organismos estatales del orden nacional, cualquiera sea su naturaleza y régimen jurídico deberá utilizarse y alimentar el Sistema Jurídico Integral – SJI o la plataforma que haga sus veces. Los apoderados de la entidad que actúan dentro de cada proceso judicial son los responsables directos del reporte oportuno y de la actualización de la información y de los procesos judiciales en trámite.

La Alcaldía de Bucaramanga cuenta con sistemas de información o bases de datos que contiene el inventario completo de los procesos judiciales en los que son parte, su valor y la etapa en la cual se encuentran.

• **Etapas de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones.** Esta etapa comprende la gestión del procedimiento de cumplimiento y pago de sentencias, conciliaciones y laudos arbitrales.

Esta debe adelantarse bajo los principios de celeridad, eficacia y eficiencia, con el propósito de que las entidades reduzcan la causación de intereses por la mora en el pago, mitiguen el impacto fiscal de las condenas y eviten nuevas fuentes de litigiosidad tales como procesos ejecutivos.

Procedimiento de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones. El procedimiento de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones del municipio de Bucaramanga por la ley 1437 de 2011 y el Procedimiento Interno con Código P-G-J-1120-170-002.

✓ **Provisión contable del rubro de sentencias y conciliaciones.** De acuerdo con el artículo 1º de la Ley 448 de 1998 la nación, las entidades territoriales y las entidades descentralizadas de cualquier orden deberán incluir en sus presupuestos de servicio de deuda, las apropiaciones necesarias para cubrir las posibles pérdidas de las obligaciones contingentes a su cargo, de conformidad con la Ley Orgánica de Presupuesto.

A su vez, el Capítulo V del Manual de Procedimientos del Régimen de Contabilidad Pública adoptado por la Contaduría General de la República (Resolución 356 de 2007) dispone que las entidades estatales deberán llevar el registro contable de los procesos adelantados en su contra

En este sentido, cada entidad debe contar con una metodología de reconocido valor técnico para elaborar la provisión contable, y la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado expidió la resolución No. 353 de 2016 *“Por la cual se adopta una metodología de reconocido valor técnico para el cálculo de la provisión contable de los procesos judiciales, conciliaciones extrajudiciales y trámites arbitrales en contra de la entidad”*.

En tanto, El municipio de Bucaramanga, adoptó la guía para el cálculo de la provisión contable de los procesos judiciales, conciliaciones y trámites arbitrales en contra de la entidad que se encuentra alineada con la normatividad aplicable y con el manual de políticas contables de la Entidad.

La Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado puso a disposición de las entidades públicas del orden nacional y territorial la metodología adoptada para el efecto como referente de buena práctica.

✓ **Contar con la información necesaria para una adecuada gestión de la etapa de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones.** El Municipio de Bucaramanga cuenta con la información necesaria para una adecuada gestión, toma de decisiones y formulación de políticas en relación con el cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones a través del Sistema Jurídico Integral - SJI el cual se alimenta por parte de los apoderados.

El Municipio cuenta con un sistema de información o bases de datos que contiene el inventario completo de las sentencias, conciliaciones y laudos objeto de cumplimiento o pago a su cargo.

- **Etapas de acción de repetición y recuperación de recursos públicos.** Cuando el Municipio sea condenado a la reparación patrimonial de un daño antijurídico, debe repetir contra el agente que con su conducta dolosa o gravemente culposa haya dado lugar a ese daño o formular la pretensión de repetición dentro del mismo proceso en el cual se pretenda la declaratoria de responsabilidad patrimonial de la entidad pública (L.678 de 2001 modificada L. 2195 de 2022).

- ✓ **Evaluar los procesos que hayan sido fallados en contra de la entidad con el fin de determinar la procedencia de la acción de repetición (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5).** Una vez se acredite el pago total de una condena, conciliación, laudo o de cualquier otro crédito derivado de la terminación de un conflicto en contra de la entidad pública, esta debe realizar los estudios pertinentes para determinar la procedencia de la acción de repetición, adoptar la decisión y dejar constancia expresa y justificada de las razones en que se fundamenta.

Asimismo, la entidad debe informar a la Procuraduría General de la Nación las correspondientes decisiones y anexar copia de la providencia condenatoria, de la prueba de su pago y señalar el fundamento de la decisión en los casos en que se decida no instaurar la acción de repetición.

En el Municipio de Bucaramanga los estudios deberán realizarse en las fichas técnicas dispuestas para el efecto.

- ✓ **Determinar la procedencia o improcedencia del llamamiento en garantía con fines de repetición (Dec.1069-2015. Art. 2.2.4.3.1.2.5).** El llamamiento en garantía con fines de repetición es la posibilidad de formular la pretensión de repetición dentro del mismo proceso en el cual se pretenda la declaratoria de responsabilidad patrimonial de la entidad pública.

La entidad debe pronunciarse sobre la formulación del llamamiento en garantía con fines de repetición, antes del vencimiento del término para contestar la demanda de reparación directa, de nulidad y restablecimiento del derecho o de controversias contractuales. Es una actuación procesal de defensa jurídica, que se hace efectiva en el trámite del proceso ordinario contencioso administrativo, bajo la modalidad de intervención de terceros.

9.3.6 Política de Racionalización de Trámites

Esta política tiene como propósito reducir los costos de transacción en la interacción de los ciudadanos con el Estado, a través de la racionalización, simplificación y automatización de los trámites; de modo que los ciudadanos accedan a sus derechos, cumplan obligaciones y desarrollen actividades comerciales o económicas de manera ágil y efectiva frente al Estado.

Los trámites son los mecanismos a través de los cuales los ciudadanos, usuarios y grupos de valor acceden a sus derechos y cumplen con sus obligaciones. La política de Racionalización de Trámites está orientada a simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar trámites y procedimientos administrativos, para facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos reduciendo costos, tiempos, documentos, procesos y pasos en su interacción con las entidades públicas.

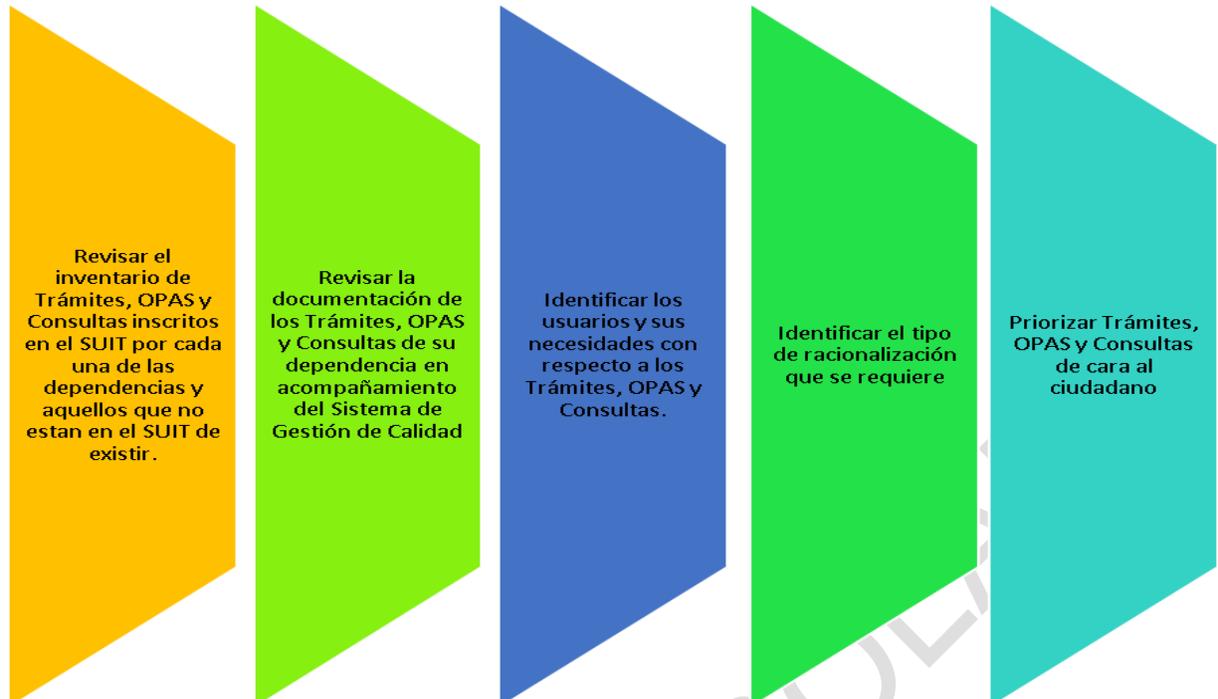
Lineamientos generales para la implementación

- **Portafolio de oferta institucional trámites y otros procedimientos administrativos (OPAS).** La Alcaldía de Bucaramanga a través del proceso de Atención de Servicio a la ciudadanía y las demás dependencias de la administración, identifica y construye el inventario de trámites, otros procedimientos administrativos o consultas los cuales se registran en el formato F-GSC-8200-238,37-008 Portafolio de Servicios ofertados por la Alcaldía de Bucaramanga. Esta información es actualizada anualmente y publicada en la página web institucional.

- **Priorización participativa de trámites y otros procedimientos administrativos de cara al ciudadano, a racionalizar durante la vigencia.** Los trámites y otros procedimientos administrativos y consultas contenidos en el portafolio de servicios serán el insumo para identificar cuáles serán inscritos en la plataforma del Sistema Único de Información de Trámites SUIT y a su vez se definirá bajo los criterios propios de la administración cuales serán priorizados y que tipo de racionalización se aplicará.

Para llevar a cabo una priorización adecuada de los trámites, OPAS y/o consultas a racionalizar, es necesario involucrar a los usuarios, para ello se deberán tener en cuenta las siguientes acciones:

Gráfica 26. Pasos para priorización de trámites



Fuente: Guía metodológica de buenas prácticas para el mejoramiento y racionalización de trámites, OPAS y consultas

- **Estrategia de racionalización de trámites formulada e implementada.** Actualmente la Alcaldía de Bucaramanga tiene su estrategia de racionalización de trámites documentada a través de la Guía metodológica de buenas prácticas para el mejoramiento y racionalización de trámites, OPAS y consultas G-DPM-1210-170-006, la cual busca brindar herramientas de gestión institucional que permitan estructurar, monitorear y hacer seguimiento a ésta y facilitar la elaboración del segundo componente del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano – PAAC.
- **Resultados de la racionalización cuantificados y difundidos.** La Secretaría de Planeación diseña e implementa y junto con la OATIC da a conocer la estrategia interna para difundir el mejoramiento y racionalización de los trámites, OPAS y consultas de la entidad.

A través de la plataforma SUIT se hace el seguimiento y se evidencia el avance de la racionalización de los trámites, OPAS y consultas de la entidad.

Adicionalmente, cada dependencia de la Alcaldía de Bucaramanga deberá socializar y divulgar internamente la estrategia de racionalización de los diferentes trámites, OPAS y consultas para que los responsables conozcan y recuerden sus compromisos, garantizando así la oportuna implementación de las acciones establecidas. (Guía metodológica de buenas prácticas para el mejoramiento y racionalización de trámites, OPAS y consultas G-DPM-1210-170-006).

9.3.7 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública

Esta política tiene como propósito permitir que la entidad garantice la incidencia efectiva de los ciudadanos y sus organizaciones en los procesos de planeación, ejecución, evaluación, incluyendo la rendición de cuentas de su gestión, a través de diversos espacios, mecanismos, canales y prácticas de participación ciudadana.

Gráfica 27. Democracia Participativa entre actores del estado y la sociedad

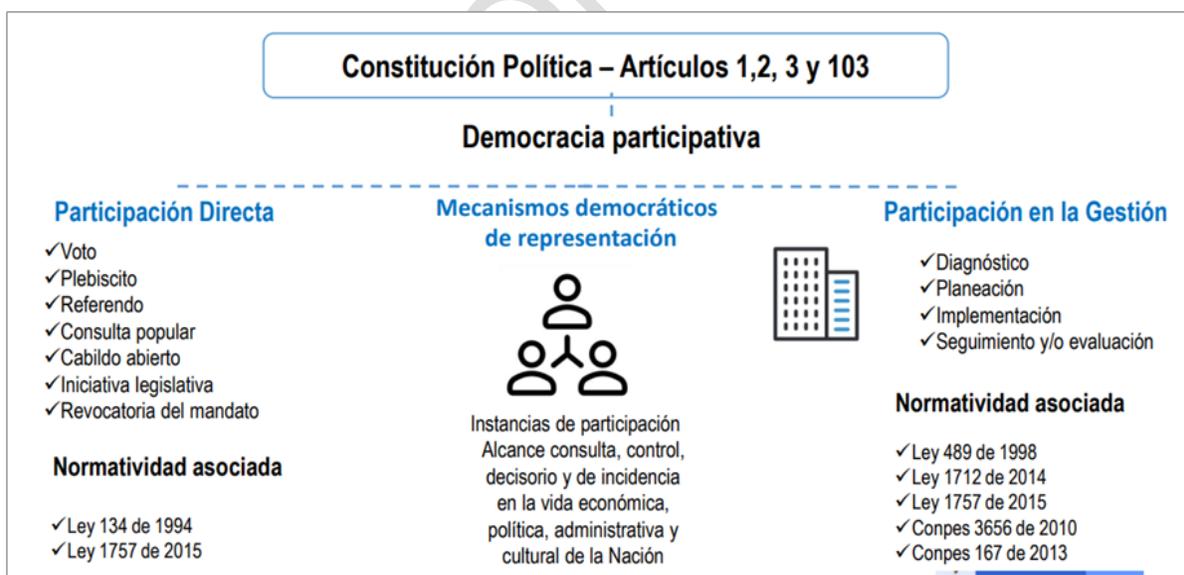


Fuente: Función Pública

Lineamientos generales para la implementación

La Alcaldía de Bucaramanga diseña, mantiene y mejora los espacios que garantizan la participación ciudadana en todo el ciclo de la gestión pública (diagnóstico, formulación, implementación, evaluación y seguimiento) en el marco de lo dispuesto en artículo 2 de la Ley 1757 de 2015; lo cual orienta que, desde la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, se incluya de manera explícita la forma como se facilitará y promoverá la participación ciudadana.

Gráfica 28. Estructura de la Participación



Fuente: Función Pública

Dentro de los espacios de participación se incluyen aquellos que facilitan el ejercicio del control social y la evaluación ciudadana, a través de procesos permanentes de rendición de cuentas que se deben garantizar durante todo el ciclo de la gestión pública.

Gráfica 29. Ciclo de la gestión pública



Fuente: Función Pública

• **Elaborar el diagnóstico del estado actual de la participación ciudadana en la entidad**

- ✓ A partir de los resultados de las evaluaciones (incluyendo la de la oficina de control interno y el autodiagnóstico de rendición de cuentas), identificar y documentar las debilidades y fortalezas en la implementación de la política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, por cada uno de los ciclos de la gestión
- ✓ Validar con las dependencias misionales y de apoyo si los grupos de valor con los que se trabajó en la vigencia anterior atienden a la caracterización de ciudadanos, a que alude la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación
- ✓ Diagnosticar si los canales que empleó la entidad para promover la participación ciudadana son los idóneos de acuerdo con la caracterización de ciudadanos
- ✓ En materia de rendición de cuentas, seguir los pasos de autodiagnóstico que indique el Manual Único de Rendición de Cuentas
- ✓ Socializar con los servidores públicos de la entidad los resultados del diagnóstico de la participación ciudadana

Gráfica 30. Requisitos para formular la estrategia



• **Construir la estrategia de Participación ciudadana en la gestión, articulada a la planeación y gestión institucional**

- ✓ Conformar y capacitar un equipo de trabajo que lidere la planeación de la participación

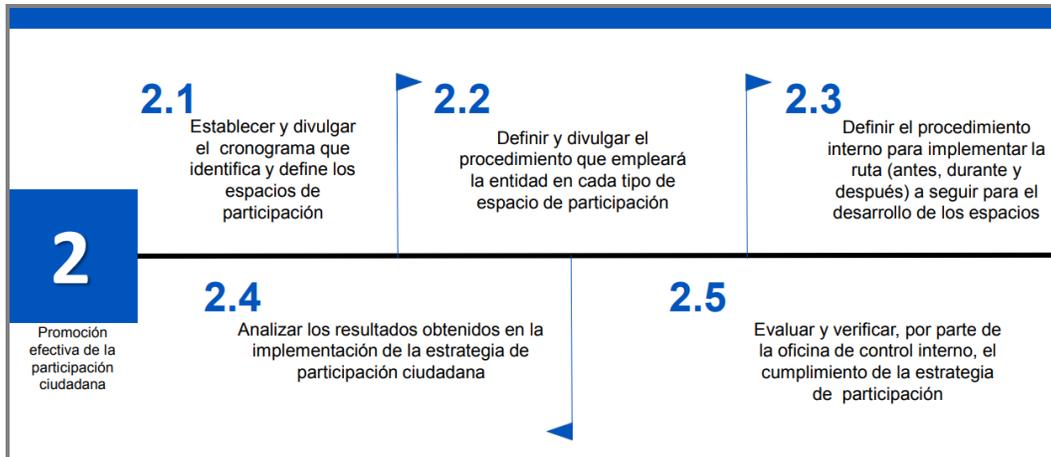
Gráfica 31. Condiciones Institucionales



Fuente: Función Pública

- ✓ Identificar en conjunto con las dependencias misionales y de apoyo a la gestión, las actividades en las cuales han programado involucrar a sus grupos de valor e identificar cuáles de ellas corresponden a participación en el ciclo de la gestión y clasificarlas en cada una de las fases
- ✓ Identificar si las actividades contemplan involucrar las instancias de participación legalmente establecidas
- ✓ Verificar que todos los grupos de valor estén contemplados en al menos una de las actividades identificadas. En caso contrario, determine otras actividades en las cuales pueda involucrarlos

Gráfica 32. Promoción de la participación



Fuente: Función Pública

- ✓ Divulgar la estrategia de Participación por distintos canales; construir un mecanismo para hacer seguimiento a las observaciones ciudadanas en el proceso de diseño de la estrategia, y divulgar la versión definitiva de acuerdo con las observaciones recibidas por los grupos de valor.

- **Construir la estrategia de Rendición de Cuentas en el PAAC**

Gráfica 33. Etapas de la Rendición de Cuentas

Etapas del proceso de rendición de cuentas

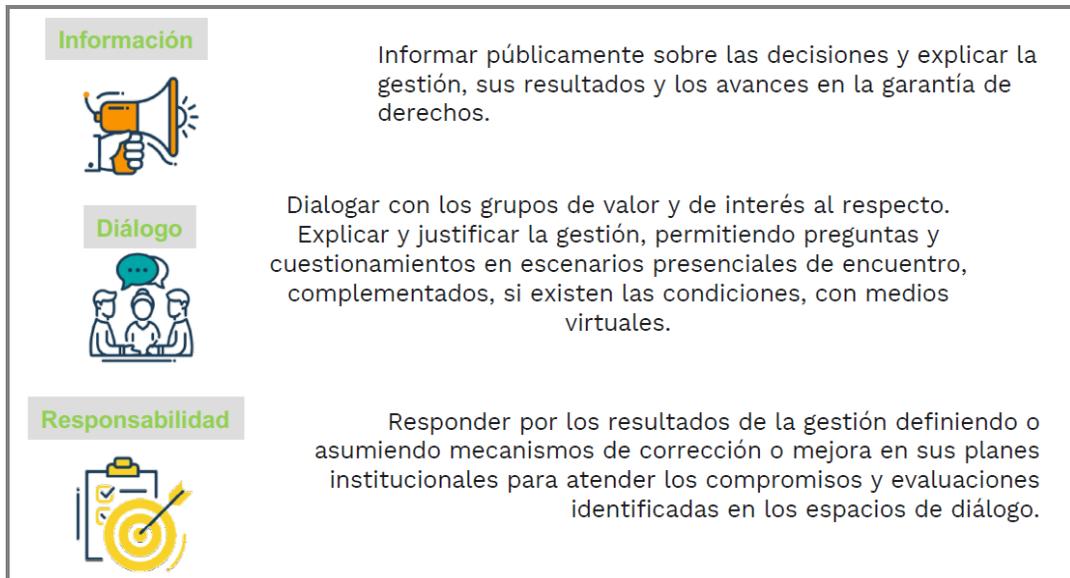


Fuente: Función Pública 2022

- ✓ Definir:
 - Canales y metodologías que se emplearán para desarrollar las actividades de rendición de cuentas,
 - Mecanismos de capacitación para los grupos de valor, que incluya la capacitación para el control social,
 - Recursos, alianzas, convenios y presupuesto asociado a las actividades que se implementarán,
 - Cronograma de ejecución de las actividades,
 - Roles y responsabilidades de las diferentes dependencias,
 - Etapas y mecanismos de seguimiento a la implementación y evaluación de la estrategia,

- Campañas de comunicación (interna y externa)
- ✓ Las acciones de participación relacionadas con Rendición de Cuentas, se incluyen en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, acorde con lo señalado en la Ley 1474 de 2011, las cuales serán definidas atendiendo los lineamientos del Manual Único de Rendición de Cuentas.

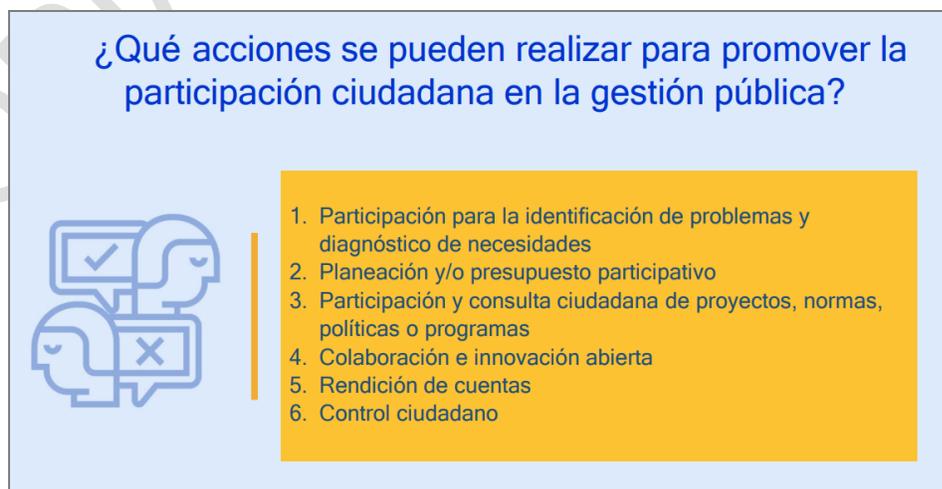
Gráfica 34. Elementos de la Rendición de Cuentas



Fuente: Función Pública 2022

• Ejecutar las estrategias de Participación y Rendición de Cuentas

- ✓ Identificar la información que servirá de insumo para los procesos de participación ciudadana, y socializarla previamente, en especial con los grupos de valor que serán convocados al proceso de participación, así como las rutas de consulta de la misma
- ✓ Convocar las actividades ya definidas habilitando canales, escenarios, mecanismos y medios presenciales y electrónicos para recoger las recomendaciones u objeciones de los grupos de valor frente a la gestión de la entidad. Las actividades que se hagan en el ciclo de seguimiento, evaluación y control deberán incluir la invitación a las veedurías para la promoción del control social.
- ✓ Analizar las recomendaciones u objeciones recibidas en el proceso de participación y efectuar los ajustes a que haya lugar. Este proceso aplica para las actividades de rendición de cuentas en el cual se debe analizar el fortalecimiento del diálogo desarrollado en el proceso



Fuente: Función Pública

La administración municipal promueve estas acciones de participación a través del Menú Participa en nuestro portal web que contiene información sobre los espacios, mecanismos y acciones que la entidad implementa para dar cumplimiento a lo establecido en la política de participación ciudadana en la gestión pública, esto con el propósito de dinamizar la vinculación de la ciudadanía en las decisiones y acciones públicas durante su diagnóstico, formulación, implementación, evaluación y seguimiento, en el marco de la Resolución 1519 de 2020 expedida por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC).

- **Evaluar las estrategias de Participación y Rendición de Cuentas**

- ✓ Analizar los resultados obtenidos en la implementación de las estrategias de Participación y Rendición de Cuentas, para:
 - Identificar el número de actividades en las que se involucró al ciudadano,
 - Grupos de valor involucrados,
 - Fases del ciclo que fueron sometidas a participación, y
 - Resultados de la incidencia de la participación. En Rendición de Cuentas se analizará adicionalmente la evaluación ciudadana de los resultados de la gestión
- ✓ Publicar y divulgar los resultados, consolidarlos y visibilizarlos de forma masiva y mediante el mecanismo que empleó para convocar a los grupos de valor que participaron. Se deberá hacer especial énfasis en los resultados de la participación del control social efectuado por la ciudadanía y las veedurías. Los reportes individuales diligenciados en los formatos internos deberán quedar a disposición del público
- ✓ Documentar las buenas prácticas de la entidad en materia de Participación y Rendición de Cuentas.

9.3.8 Política de Mejora Normativa

Tiene como objetivo promover el uso de herramientas y buenas prácticas regulatorias, a fin de lograr que las normas expedidas por la Rama Ejecutiva del Poder Público, en los órdenes nacional y territorial, revistan los parámetros de calidad técnica y jurídica y resulten eficaces, eficientes, transparentes, coherentes y simples, en aras de fortalecer la seguridad jurídica y un marco regulatorio y reglamentario que facilite el emprendimiento, la competencia, la productividad, el desarrollo económico y el bienestar social.

La administración municipal de Bucaramanga, ha logrado fortalecer la Política de Mejora Normativa en las fases del procedimiento regulatorio con calidad técnica y jurídica de normas, claras, sin vacíos ni contradicciones.

Busca modificar los procedimientos tradicionales conducentes a:

- ✓ Simplificar las relaciones entre el Estado y la ciudadanía, mejorando la confianza en la Administración.
- ✓ Garantizar la calidad técnica y jurídica de las normas.
- ✓ Expedir normas eficaces, eficientes, coherentes y transparentes.
- ✓ Fortalecer la seguridad jurídica, el emprendimiento, la competencia, la productividad, el desarrollo económico y el bienestar social.

Lineamientos generales para la implementación

La implementación de esta política se realiza de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- **Planeación:** La Agenda Regulatoria, es una herramienta de planeación normativa cuyo objetivo es indicar los proyectos de actos administrativos que se pretende expedir el siguiente año para conocimiento y participación de la sociedad y los sujetos regulados.
- **Diseño:** Análisis de Impacto Normativo y Memoria Justificativa

Gráfica 35. Diseño: Análisis de Impacto Normativo

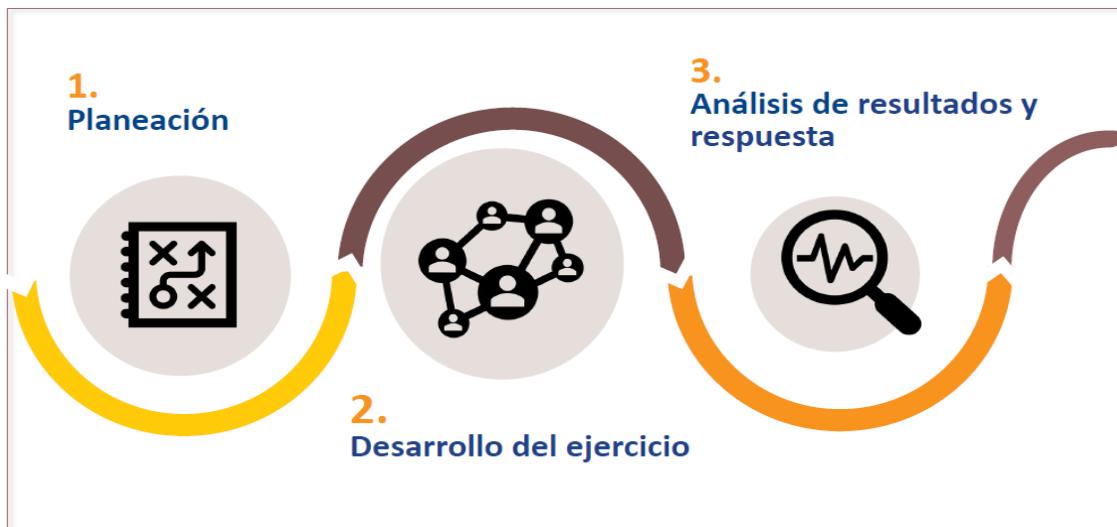


Fuente: Grupo de Modernización del Estado, DNP

- **Consulta Pública:** Participación Ciudadana

Pasos para la consulta pública: Los ejercicios de consulta deben contemplar 3 fases, las cuales garantizan la calidad y efectividad del ejercicio.

Gráfica 36. Pasos para la consulta pública



Fuente: Grupo de Modernización del Estado, DNP

- ✓ **Revisión:** Verificación de requisitos

Gráfica 37. Verificación de requisitos



Fuente: Grupo de Modernización del Estado, DNP

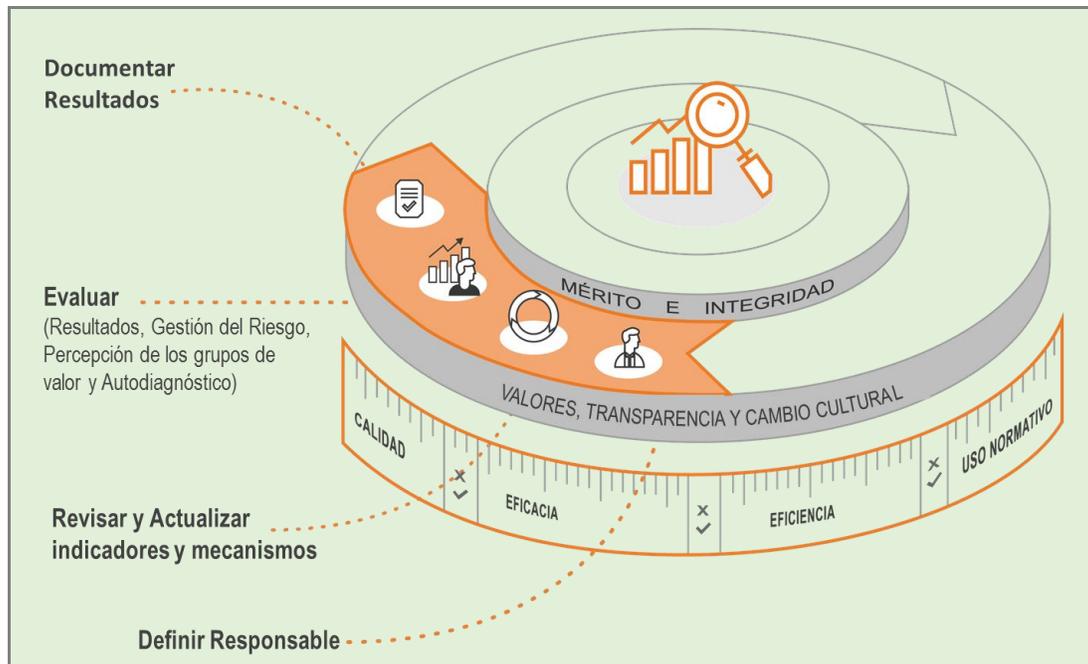
✓ **Publicación:** Publicidad y Divulgación en el diario oficial y página web institucional. Difusión de las normas para garantizar el acceso a la información pública y dar claridad a los ciudadanos sobre las normas vigentes.

✓ **Evaluación:** Revisión del Inventario. En la revisión se debe hacer la depuración normativa, racionalización de trámites y simplificación normativa

9.4 DIMENSIÓN DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Esta Dimensión tiene como propósito promover en la entidad el seguimiento a la gestión y su desempeño, a fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico.

Gráfica 38. Dimensión 4. Evaluación de Resultados



Fuente: Función Pública 2021

Le permite a la entidad:

- Saber permanentemente el estado de avance de su gestión,
- Plantear las acciones para mitigar posibles riesgos que la puedan desviar del cumplimiento de sus metas, y
- Al final del periodo, determinar si logró sus objetivos y metas en los tiempos previstos, en las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con un uso óptimo de recursos.

9.4.1 Política de Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

La evaluación y la planeación son ejercicios que se alimentan entre sí: la primera está condicionada a la definición previa de los resultados esperados durante el periodo y los objetivos institucionales, mientras que la segunda contribuye a definir el punto de partida de la planeación de la siguiente vigencia.

Lineamientos generales para la implementación

- **Evaluar el logro de los resultados.** La administración municipal de Bucaramanga desde la fase de formulación del Plan de Desarrollo y los demás planes institucionales se define la metodología de seguimiento, periodicidad y los instrumentos que se utilizarán para verificar el logro de objetivos, metas y ejecución de recursos financieros que correspondan con lo programado en la planeación institucional, así como su impacto alcanzado con las metas de bienestar.

En este punto, es importante señalar que como buena práctica la Secretaría de Planeación continúa aplicando las herramientas de planificación del Departamento Nacional de Planeación - DNP, el Plan indicativo del cuatrienio y Planes de acción como instrumento de captura de información por vigencias y por dependencias.

Otra herramienta para monitorear el avance del Plan de Desarrollo Municipal, es la Matriz de cumplimiento del Plan de Desarrollo, la cual cuenta con un tablero de control y rutinas establecidas, instrumento gerencial que sigue la estructura del Plan de Desarrollo e incorpora el plan indicativo y los planes de acción. Por otra parte, la entidad cuenta con el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central y Comité de Gestión y Desempeño Municipal de Bucaramanga, que de acuerdo a sus funciones realiza seguimiento al Plan de Acción de la respectiva vigencia; por su parte la Secretaría de Planeación presentará los avances de la gestión en las plataformas del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP y FURAG.

- **Evaluar la gestión del riesgo en la entidad.** Para la Alcaldía de Bucaramanga es de gran importancia el cumplimiento de sus objetivos misionales a través del diseño e implementación de acciones soportadas en la prevención de los riesgos de gestión,

corrupción y seguridad de la información y su materialización, para lo cual la Política de Administración de Riesgos PO-DPM-1210-170-01 de la entidad establece lineamientos para la identificación, análisis, seguimiento, monitoreo y evaluación de los riesgos, que puedan afectar los resultados de la gestión y permitir el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal, para lograr mejores resultados, gestionar con mayor eficacia y eficiencia los recursos y facilitar la rendición de cuentas a los ciudadanos e informes a los organismos de control.

- **Evaluar la percepción de los grupos de valor.** La entidad evalúa el nivel de satisfacción del usuario en los servicios prestados en la Alcaldía de Bucaramanga, con el fin de medir, analizar y realizar seguimiento para tomar decisiones oportunas que permitan un mejoramiento continuo y la excelencia en la prestación de servicios, mediante la metodología establecida en el Manual para la Evaluación del Nivel de Satisfacción del Servicio M-GSC-8200-170-00, la cual aplica para todos los servicios que hacen parte del portafolio del Municipio de Bucaramanga.

La medición se realiza semestralmente, teniendo en cuenta la información capturada a través de encuestas, aplicando los formatos establecidos para cada programa y servicio. Los resultados se consolidan en el Informe análisis satisfacción del cliente F-GSC-8200-238,37-003, el cual se socializa con todas las áreas que se encuentren comprometidas en el proceso de atención al ciudadano, ya que estos deben conocer que piensa el ciudadano sobre la calidad del servicio que recibe y cuáles son las estrategias de mejora fijadas por la dirección y funcionarios públicos responsables del proceso.

- **Adelantar un ejercicio de autodiagnóstico.** La entidad realiza el ejercicio de autodiagnóstico para conocer el avance en cada una de las dimensiones de MIPG. Para ello, la Secretaría de Planeación efectúa seguimiento trimestral en la administración central e institutos descentralizados, cuenta con un tablero de control como herramienta para determinar el estado de su gestión, sus fortalezas y debilidades y, lo más importante, tomar medidas de acción encaminadas a la mejora continua para alcanzar la excelencia.

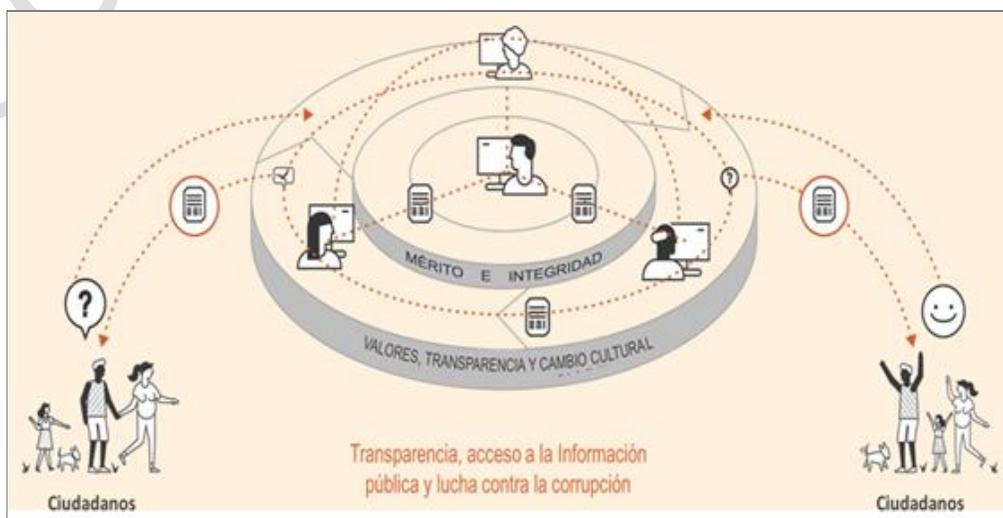
Los resultados del desempeño de la entidad se encuentran dispuestos para la consulta de las partes interesadas en la página web de la entidad.

9.5 DIMENSIÓN DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Esta dimensión tiene como propósito garantizar un adecuado flujo de información interna, es decir aquella que permite la operación interna de la entidad, así como de la información externa, esto es, aquella que le permite una interacción con los ciudadanos; para tales fines se requiere contar con canales de comunicación acordes con las capacidades organizacionales y con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.

MIPG define la Información y Comunicación como una dimensión articuladora de las demás, puesto que permite a las entidades vincularse con su entorno y facilitar la ejecución de sus operaciones a través de todo el ciclo de gestión.

Gráfica 39. Dimensión 5. Información y Comunicación



Fuente: Función Pública 2021

Es importante que tanto la **información** como los documentos que la soportan (escrito, electrónico, audiovisual, entre otros) sean gestionados para facilitar la operación de la

 <p>Alcaldía de Bucaramanga</p>	<p>MANUAL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL</p>	Código: M-DPM-1210-170-002
		Versión: 0.0
		Página 58 de 67

entidad, el desarrollo de sus funciones, la seguridad y protección de datos y garantizar la trazabilidad de la gestión. Por su parte, **la comunicación** hace posible difundir y transmitir la información de calidad que se genera en toda la entidad, tanto entre dependencias como frente a los grupos de valor.

El desarrollo de esta dimensión, si bien implica interacción entre todas las Políticas de Gestión y Desempeño, concretamente deberán tenerse en cuenta los lineamientos de las siguientes políticas: Gestión documental, Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción y Gestión de la información estadística.

9.5.1 Política de Administración de Archivos y Gestión Documental

La entidad, a través del Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central de Bucaramanga, aprobó la Política de Gestión Documental PO-GDO-8600-170-001 en el año 2021, en la cual señala lineamiento para el seguimiento al cumplimiento de la política mediante la implementación de todos los instrumentos archivísticos y de la información que la desarrollan y componen, acorde con la normatividad, entendido el proceso de gestión documental como transversal para toda la entidad, y que, por ende, influye en toda la documentación que en su interior se gestiona.

De igual manera, se cuenta con un Programa de Gestión Documental – PGD, actualizado con la normatividad archivística vigente. Este programa formula, desarrolla y hace seguimiento a las actividades correspondientes a la aplicación de procesos archivísticos sobre toda la documentación que es producida, recibida y gestionada por la entidad, en las etapas del ciclo vital de la misma, con el fin de facilitar, tanto para funcionarios como para la ciudadanía en general, su consulta y conservación a largo plazo.

Etapas del proceso de la gestión documental

- **Planeación.** Conjunto de actividades encaminadas a la planeación, generación y valoración de los documentos de la entidad, en cumplimiento con el contexto administrativo, legal, funcional y técnico. Comprende la creación y diseño de formas, formularios y documentos, análisis de procesos, análisis diplomático y su registro en el sistema de gestión documental.
- **Producción documental.** Se entiende por producción documental todas las actividades destinadas al estudio de los documentos en la forma de producción o ingreso, formato y estructura, finalidad, área competente para el trámite, proceso en que actúa y los resultados esperados.
- **Gestión y trámite de los documentos.** Conjunto de actuaciones necesarias para el registro, la vinculación a un trámite, la distribución incluidas las actuaciones o delegaciones, la descripción (metadatos), la disponibilidad, recuperación y acceso para consulta de los documentos, el control y seguimiento a los trámites que surge el documento hasta la resolución de los asuntos.
- **Recepción de documentos.** conjunto de operaciones de verificación y control que la entidad debe realizar para la admisión de los documentos que son remitidos por una persona natural o jurídica.
- **Distribución de documentos.** Actividades tendientes a garantizar que los documentos lleguen a su destinatario. La distribución se relaciona con el flujo de los documentos a interior y al exterior de la entidad. Sin interesar el medio de distribución de los documentos, se debe contar con mecanismos de control y verificación de recepción y envío de los mismos.
- **Trámite de documentos.** Curso del documento desde su producción o recepción hasta el cumplimiento de su función administrativa.
- **Organización de los documentos.** Es el conjunto de operaciones técnicas para declarar el documento en el sistema de gestión documental, clasificarlo, ubicarlo en el nivel adecuado, ordenarlo y describirlo adecuadamente

Lineamientos generales para la implementación

La administración municipal de Bucaramanga debe incorporar una hoja de ruta con el fin de hacer efectiva la Política de Gestión Documental, siguiendo los lineamientos establecidos en

	MANUAL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	Código: M-DPM-1210-170-002
		Versión: 0.0
		Página 59 de 67

el Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos (MGDA) que sirve como referente para su aplicabilidad y para la delimitación de su nivel de madurez y alcance. A partir de este Modelo se tienen presentes los siguientes componentes:

Gráfica 40. Componentes de la política



- **Estratégico:** Comprende actividades relacionadas con el diseño, planeación, verificación, mejoramiento y sostenibilidad de la función archivística (gestión de archivos y de gestión documental), mediante la implementación de un esquema gerencial y de operación a través de planes, programas y proyectos que apalancan los objetivos estratégicos de la institución, además de articularse con otras políticas de eficiencia administrativa.
- **Administración de archivos:** Comprende el conjunto de estrategias organizacionales dirigidas a la planeación, dirección y control de los recursos físicos, técnicos, tecnológicos, financieros y del talento humano, necesarios para la realización de los procesos de la gestión documental y el eficiente funcionamiento de los archivos, en el marco de la administración institucional como lo indica la Ley General de Archivos, Ley 594 de 2000, en el Título IV.
- **Procesos de la Gestión Documental:** Comprende el diseño e implementación de los procesos de la gestión documental a través de actividades relacionadas con la información y la documentación institucional para que sea recuperable para uso de la administración en el servicio al ciudadano y fuente de la historia. Dichos procesos son: planeación (técnica), producción, gestión y trámite, organización, transferencia, disposición de documentos, preservación a largo plazo, y valoración.
- **Cultural:** Comprende aspectos relacionados con la interiorización de una cultura archivística por el posicionamiento de la gestión documental que aporta a la optimización de la eficiencia y desarrollo organizacional y cultural de la entidad y la comunidad de la cual hace parte, mediante la gestión del conocimiento, gestión del cambio, la participación ciudadana, la protección del medio ambiente y la difusión. Todo ello en el marco del concepto de cultura como “conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias.” Ley 397 de 1997. Art. 1 num.1.
- **Tecnológico:** Comprende las actividades relacionadas con la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones al desarrollo de la gestión documental y la administración de archivos, de manera que se permita la articulación de los documentos electrónicos con los procesos y procedimientos administrativos. La entidad, a través del Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central de Bucaramanga, actualizó y aprobó la Política de Gestión Documental PO-GDO-8600-170-001 a través del acta 04 del año 2021, y la adoptó mediante el Decreto 057 de 2022 del 05 de mayo. Así, la entidad se compromete a realizar el seguimiento al cumplimiento de la política mediante la implementación de todos los instrumentos archivísticos y de la información que la desarrollan y componen, acorde con la normatividad, entendido el proceso de gestión documental como transversal para toda la entidad, y que, por ende, como un factor influyente en la planeación de la documentación que al interior de la institución se gestiona.

De igual manera, se cuenta con un Programa de Gestión Documental – PGD PR-GDO-8600-170-001, actualizado con la normatividad archivística vigente. Este programa formula, desarrolla y hace seguimiento a las actividades correspondientes a la aplicación de

procesos archivísticos sobre toda la documentación que es producida, recibida y gestionada por la entidad, en las etapas del ciclo vital de la misma, con el fin de facilitar, tanto para funcionarios como para la ciudadanía en general, su consulta y conservación a largo plazo.

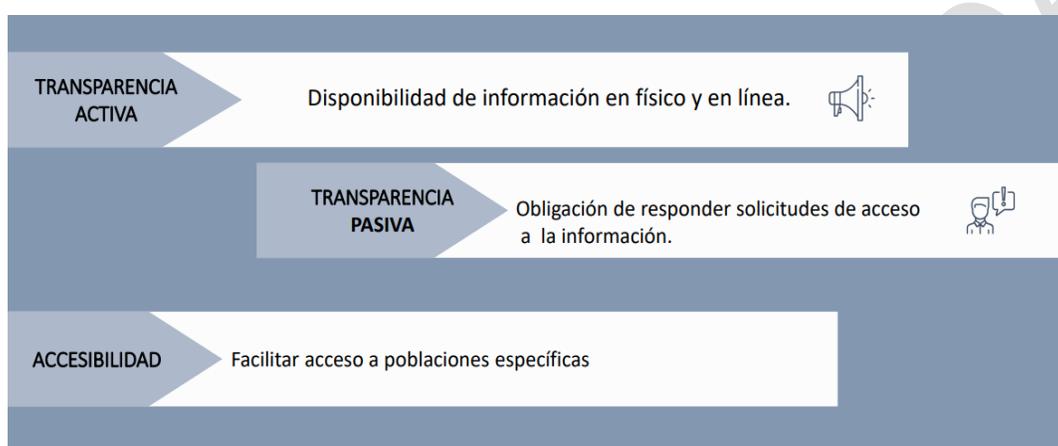
9.5.2 Política de Transparencia, Acceso a la información pública y Lucha contra la corrupción

Esta política permite articular acciones para la prevención, detección e investigación de los riesgos de en los procesos de la gestión administrativa y misional de la entidad, así como garantizar el ejercicio del derecho fundamental de acceder a la información pública a los ciudadanos y responderles de buena fe, de manera adecuada, veraz, oportuna y gratuita a sus solicitudes de acceso a la información pública.

Lineamientos generales para la implementación:

- Con respecto a la Ley de Transparencia y Acceso a la información pública:

Gráfica 41. Mecanismos de transparencia y acceso



Fuente: Secretaría de Transparencia

Para garantizar el ejercicio del derecho fundamental de acceder a la información pública la entidad tiene la obligación de divulgar activamente la información pública sin que medie solicitud alguna (transparencia activa); así mismo, tiene la obligación de responder de buena fe, de manera adecuada, veraz, oportuna y gratuita a las solicitudes de acceso a la información pública (transparencia pasiva), lo que a su vez conlleva la obligación de producir o capturar dicha información. Para ello, es necesario tener en cuenta:

- ✓ Respecto a la publicación de información de manera proactiva, el derecho de acceso a la información no radica únicamente en la obligación de dar respuesta a las peticiones, sino también en el deber de publicar y divulgar documentos y archivos de valor para el ciudadano y que constituyen una cultura de transparencia.
- ✓ Propicie ejercicios que determinen qué otra información pública debe generar y asocie la misma a su actividad misional, consultando con sus grupos de valor.
- ✓ Desarrolle ejercicios de caracterización de usuarios, así como de sus intereses y necesidades para identificar información de interés que deba ser publicada para los ciudadanos.
- ✓ Consagre los mínimos de información general básica y las obligaciones legales con respecto a la estructura, los servicios, los procedimientos, la contratación y demás información que los sujetos obligados deben publicar de manera oficiosa en su sitio web o en los sistemas de información del Estado.
- ✓ Actualice la información de los trámites y otros procedimientos administrativos en el Sistema Único de Información de Trámites –SUIT- así como, las hojas de vida de los servidores públicos en el Sistema de Información de Gestión de Empleo Público –SIGEP.
- ✓ Actualice y publique los instrumentos de gestión de la información pública (registro de activos de información, índice de información clasificada y reservada, esquema de publicación de información y programa de gestión documental), así como de las Tablas de Retención Documental, el informe de solicitudes de acceso a la información pública de la entidad y determinación de los costos de reproducción de la información.
- ✓ Determine con claridad cuál es la información pública reservada y pública clasificada de la entidad acorde con la ley y los tiempos en los cuales el ciudadano tiene acceso restringido. No olvide capacitar y divulgar a los servidores públicos y ciudadanos estas condiciones.

- ✓ Coordine, con la alta dirección, la planeación y gestión estratégica de la información pública, atendiendo acciones que garanticen criterios diferenciales de accesibilidad, datos abiertos y lenguaje ciudadano, entre otros.
- ✓ Capacite a los servidores públicos en el derecho de acceso a la información y sus obligaciones, así como a sus grupos de valor en la información pública de la entidad.
- ✓ Armonice los procesos de servicio al ciudadano, gestión documental y las TIC con las dimensiones de transparencia activa, pasiva y gestión de la información.
- ✓ Estructure lazos comunicantes entre la información pública de la entidad y los procesos de participación y rendición de cuentas, a fin de que el ciudadano conozca y retroalimente la gestión en ambos espacios a través de la información pública.

9.5.3 Política de Gestión de la información estadística

Esta política busca que la entidad genere y disponga la información estadística, así como la de sus registros administrativos, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el líder de Política, para mejorar la efectividad de su gestión y planeación basada en evidencias; garantizando una continua disponibilidad de información de calidad a lo largo del ciclo de la política pública; fomentando el diálogo social con la ciudadanía y los grupos de interés, en el marco de la construcción participativa de las soluciones sociales, y generando una herramienta de control político y social que permita la transparencia de las actuaciones del Estado.

La información estadística y los registros administrativos son insumos para el ciclo de la política pública; en la medida que permiten diagnosticar los problemas de la sociedad y hacerle seguimiento a las acciones de política que se implementen para dar solución a las necesidades de la población. Esta información es usada para evaluar la efectividad de las acciones del gobierno y resolver las problemáticas sociales, económicas y ambientales.

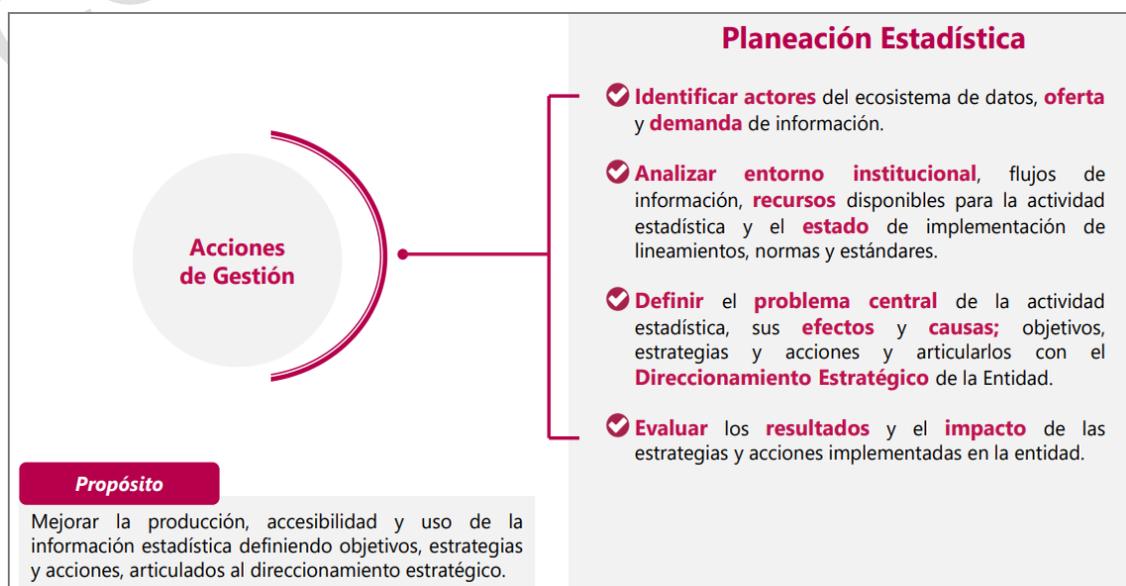
La administración municipal de Bucaramanga es responsable de la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas; articuladas a sus procesos y procedimientos, lineamientos, normas y estándares que aseguren la disponibilidad, la calidad, la accesibilidad, el uso de la información estadística; así como la gestión y el aprovechamiento de registros administrativos.

Lineamientos generales para la implementación de la política

Las líneas de la política de gestión de la información estadística se desarrollan a partir de los siguientes mecanismos:

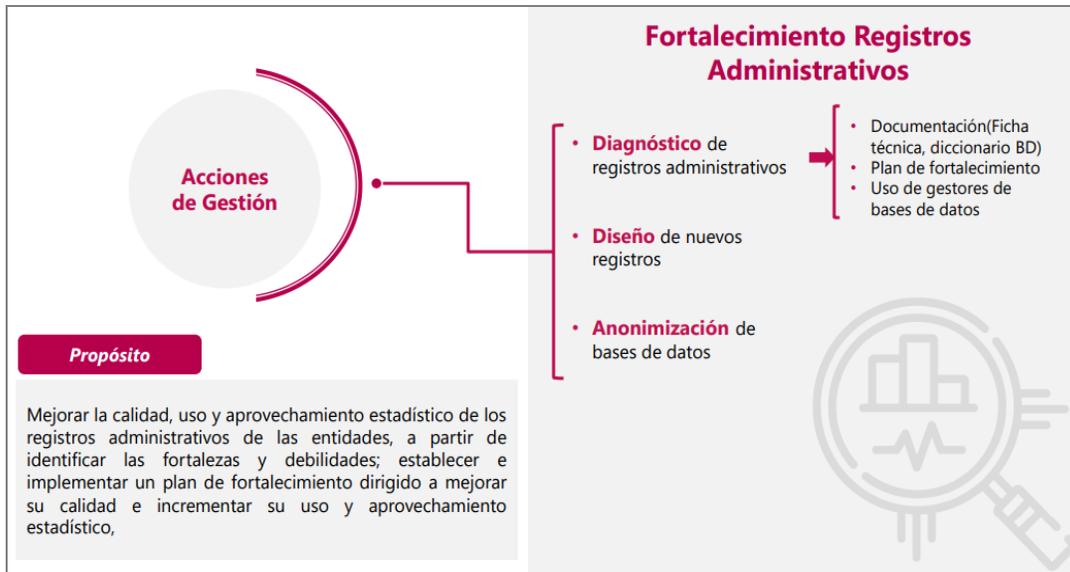
- ✓ Planeación Estadística
 - ✓ Fortalecimiento de registros administrativos
 - ✓ Calidad Estadística
- **Planeación Estadística.** Permite a las entidades definir objetivos, metas y acciones para organizar y fortalecer la información estadística de una forma priorizada, teniendo en cuenta su impacto en la toma de decisiones. Es por esta razón que este mecanismo hace parte del direccionamiento estratégico de la entidad.

Gráfica 42. Mecanismo de Planeación Estadística



- Fortalecimiento de registros administrativos.** Permite a la entidad responsable de los registros administrativos, identificar su estado, las fortalezas y debilidades para diseñar e implementar un plan de fortalecimiento dirigido a mejorar la calidad; incrementar su uso y aprovechamiento estadístico; mejorar sus procesos internos; controlar la gestión; y generar información que permita tomar decisiones basadas en evidencias.

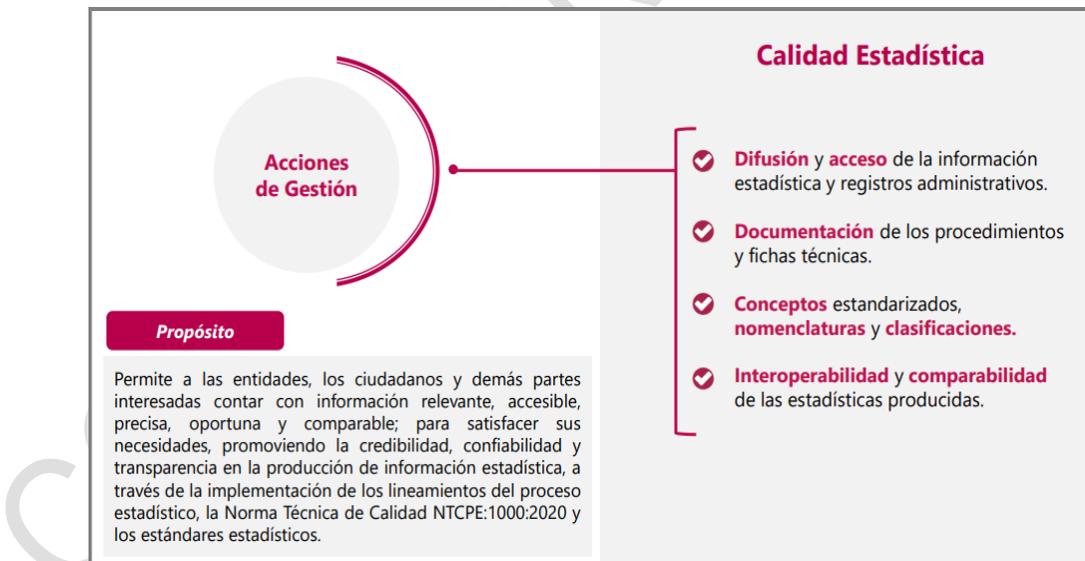
Gráfica 43. Mecanismo Fortalecimiento de registros administrativos



Fuente: DANE

- Calidad Estadística.** Es el mecanismo de la política que permite a las entidades, los ciudadanos y demás partes interesadas contar con información relevante, accesible, precisa, oportuna y comparable; para la toma de decisiones basada en evidencia, el control social y político.

Gráfica 44. Mecanismo Calidad Estadística



Fuente: DANE

9.6 DIMENSIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

A través de esta dimensión dinamiza el ciclo de política pública, facilita el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconecta el conocimiento entre los servidores y dependencias, y promueve buenas prácticas de gestión.

De igual forma, promueve el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para desarrollar soluciones eficientes en cuanto a: tiempo, espacio y recursos económicos.

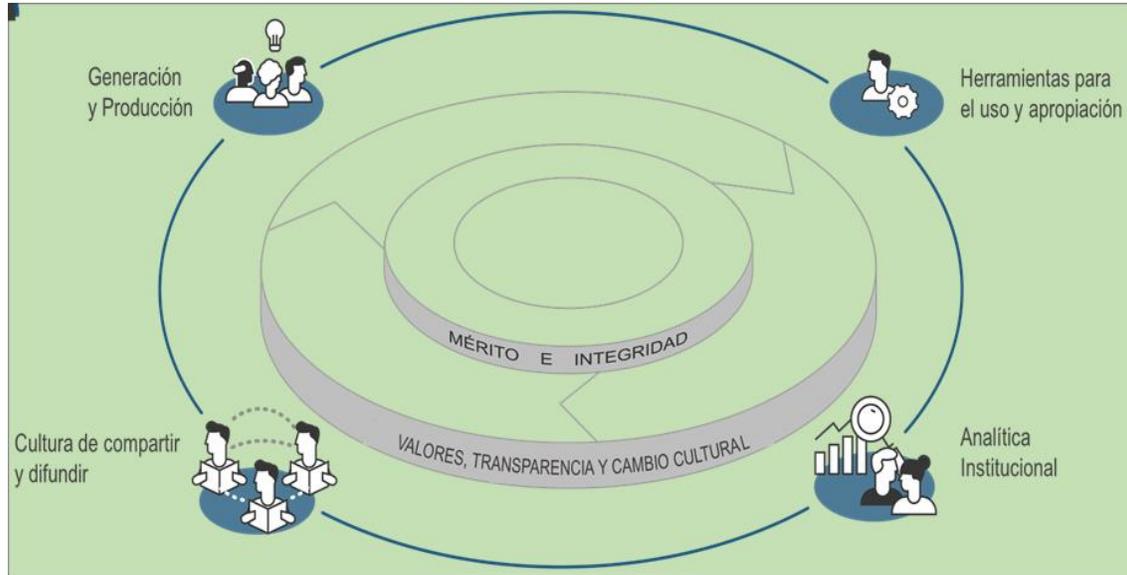
Así mismo, a través de la generación, captura, evaluación, distribución del conocimiento se aporta al desarrollo de las demás dimensiones.

La dimensión de gestión del conocimiento y la innovación se fundamenta en cuatro ejes:

1. Generación y producción del conocimiento

2. Herramientas para uso y apropiación
3. Analítica institucional
4. Cultura de compartir y difundir

Gráfica 45. Dimensión 6. Gestión del conocimiento



Fuente: Función Pública 2021

9.6.1 Política de Gestión del conocimiento y la innovación

La gestión del conocimiento y la innovación como política de gestión y desempeño tiene como propósito facilitar el aprendizaje y la adaptación de las entidades a los cambios y a la evolución de su entorno, a través de la gestión de un conocimiento colectivo y de vanguardia, que permita generar productos/servicios adecuados a las necesidades de los ciudadanos y, además, propicie su transformación en entidades que a través de su dinámica, faciliten la innovación institucional en el marco de un Estado eficiente y productivo.

La alcaldía de Bucaramanga a definido la política de Gestión del conocimiento y la innovación a través del Programa Gestión del conocimiento PR-MC-1000-170-001 donde se definen los cuatro ejes de la política así:

- **Generación y producción.** Se centra en las actividades tendientes a consolidar grupos de servidores públicos capaces de idear, investigar, experimentar e innovar en sus actividades cotidianas.

El conocimiento de la entidad se desarrolla en este aspecto y desde aquí puede conectarse a cualquiera de los otros tres ejes de la dimensión. (Programa Gestión del conocimiento)

Para soportar este eje la administración municipal lleva registros en diferentes formatos que permiten soportar las actividades que se llevan a cabo para mantener la generación y producción del conocimiento en la entidad, como es el caso de la identificación necesidades grupo de valor, identificación de necesidades de investigación o análisis, inventario conocimiento explícito y tácito.

- **Herramientas para uso y apropiación.** En este eje se busca identificar y gestionar aquellas herramientas y procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente los datos e información de la entidad; dichas herramientas permiten un manejo de la información confiable y de fácil acceso para los servidores públicos.

El principal objetivo de este eje es facilitar la implementación de los demás ejes a través de la organización de los datos, de la información y del mismo conocimiento en sistemas virtuales o físicos para uso de los servidores de la entidad.

Existen dos sistemas de información que son:

- ✓ **Tableros de visualización.** Series de datos de interés para los ciudadanos con respecto a programas, investigaciones o información general de interés para los ciudadanos.

✓ Datos abiertos. Series de datos a partir de los tableros de visualización, que se han convertido en datos abiertos y están publicadas en el portal de datos abiertos del gobierno colombiano. (Programa Gestión del conocimiento)

- **Analítica institucional.** La analítica institucional por medio del relacionamiento de los distintos datos y el análisis cruzado de información permite tener la materia prima de modelos matemáticos que nos permitan entender comportamientos de los procesos y con ello responder preguntas que posteriormente guíen de manera documentada la toma de decisiones con la mayor cantidad de evidencia posible. (Programa Gestión del conocimiento)

- **Cultura de compartir y difundir.** Implica desarrollar interacciones entre diferentes personas o entidades mediante redes de Enseñanza - Aprendizaje. Se debe agregar que las experiencias compartidas fortalecen el conocimiento a través de la memoria institucional y la retroalimentación, incentivan los procesos de aprendizaje y fomentan la innovación, en tanto que generan espacios de ideación y creación colaborativa para el mejoramiento del ciclo de política pública. (Programa Gestión del conocimiento).

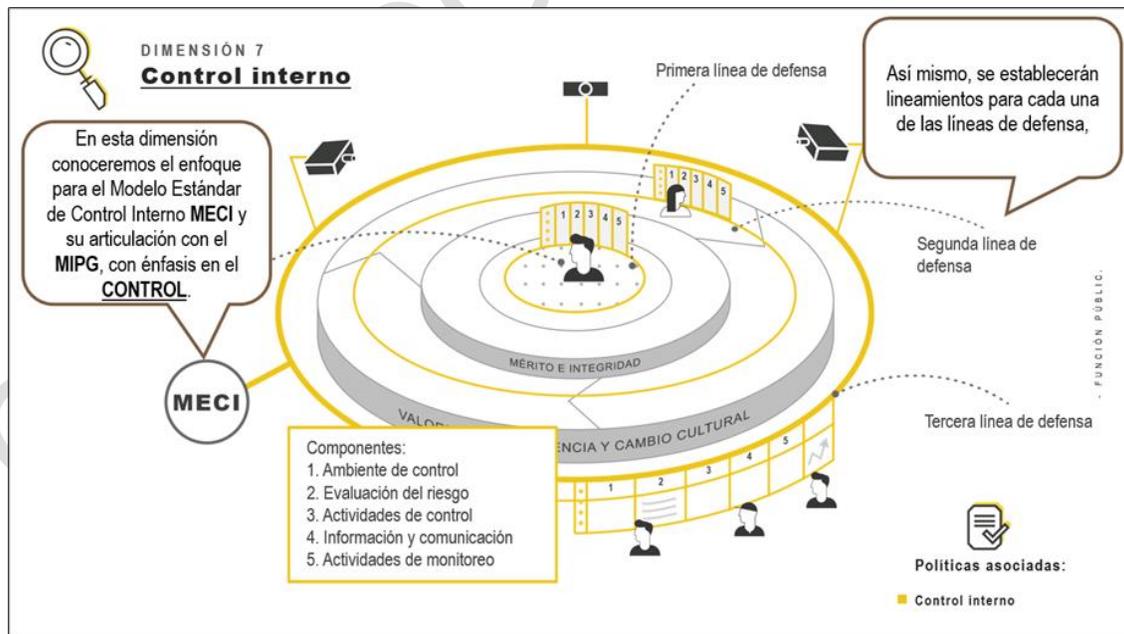
Para realizar el seguimiento de la implementación de cada eje la Alcaldía de Bucaramanga realiza actividades de verificación anuales como son el diligenciamiento del Auto Diagnostico DAFP, la revisión de las recomendaciones DAFP a partir de los resultados de FURAG, y, las líneas de trabajo del Plan de Desarrollo Municipal vigente, que deriva en la formulación de un plan de trabajo que debe ser aprobado por el Comité de Desempeño institucional.

9.7 DIMENSIÓN DE CONTROL INTERNO

Esta dimensión **se desarrolla a través del Modelo Estándar de Control Interno –MECI**, el cual fue actualizado con ocasión de la articulación entre el Sistema de Gestión y el Sistema de Control Interno que establece el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 (PND 2014- 2018).

El desarrollo de esta dimensión impacta las demás dimensiones de MIPG y cuenta con los lineamientos de la política de Control Interno.

Gráfica 46. Dimensión 7. Control Interno



Fuente: Función Pública 2021

9.7.1 Política de Control interno

El municipio de Bucaramanga fortalece el mejoramiento continuo con la implementación de la Política de Control Interno de manera transversal a todas las actividades, procesos, procedimientos, políticas asociadas a la gestión, a través de los componentes, a fin de valorar la efectividad de la estructura de control interno.

La Política de Control Interno, es la clave para asegurar que las demás dimensiones de MIPG cumplan su propósito.

Lineamientos generales para la implementación

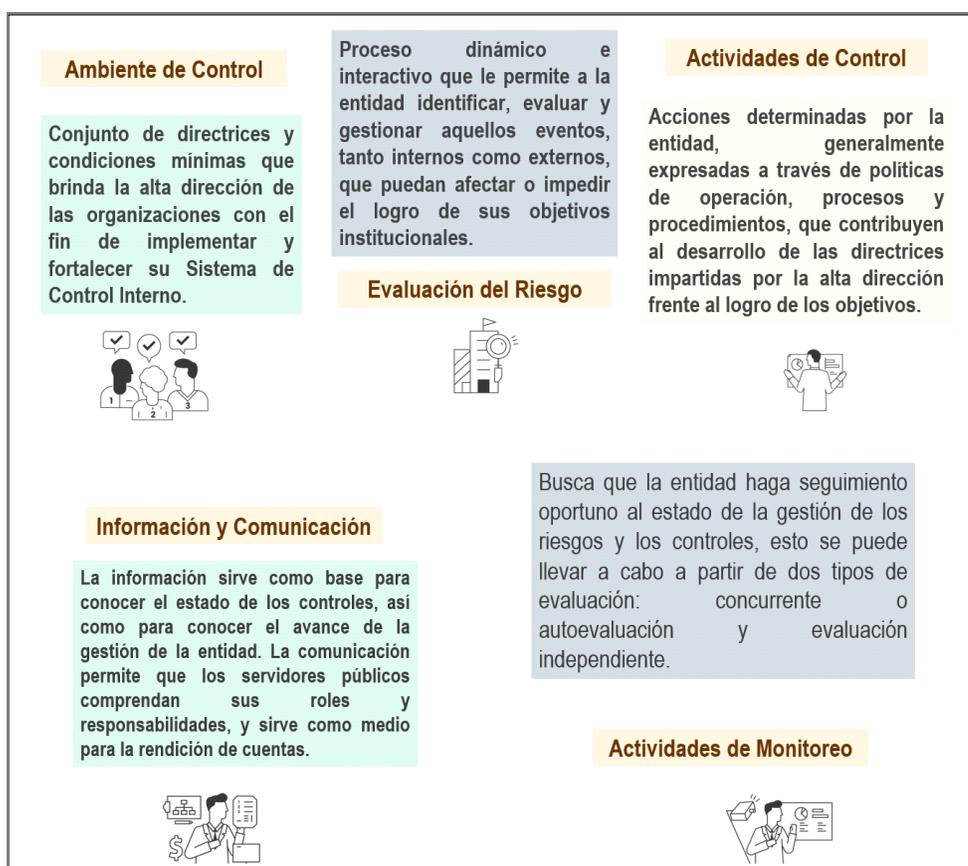
Dentro de la estructura para la gestión y adecuada operación de la entidad se encuentran inmersos los controles diseñados en las demás dimensiones de MIPG. A través del esquema de Líneas de Defensa, se define la responsabilidad y autoridad frente al control, y sus 5 componentes, así como para la efectividad de los mismos.

De acuerdo con la estructura del MECI, la Alcaldía municipal de Bucaramanga, implementa de manera articulada, los componentes de control y el esquema de las líneas de defensa.

- **Implementación de los componentes del Control**

- ✓ **Componentes del Modelo Estándar de Control Interno MECI.** En cuanto a la estructura del Modelo Estándar de Control Interno MECI, se fundamenta en cinco componentes:

Gráfica 47. Componentes de la estructura del MECI



Fuente: Función Pública 2021

- **Ambiente de Control:** Este componente busca asegurar un ambiente de control que le permita a la entidad disponer de las condiciones mínimas para el ejercicio del control interno. Requiere del compromiso, el liderazgo y los lineamientos de la alta dirección y del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

Un Ambiente de Control se garantiza con:

- ✓ El compromiso con la integridad (valores) y principios del servicio público.
- ✓ Supervisión del Sistema de Control Interno
- ✓ Asignación de responsabilidad y autoridad en todos los niveles
- ✓ El compromiso con la competencia de todo el personal
- ✓ Líneas de reporte dentro de la entidad para el funcionamiento del Sistema de Control Interno - SCI.

- **Evaluación del riesgo:** Su propósito es identificar, evaluar y gestionar eventos potenciales, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.

	MANUAL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	Código: M-DPM-1210-170-002
		Versión: 0.0
		Página 66 de 67

Para su análisis y evaluación se definen los siguientes lineamientos:

- ✓ Definición de objetivos con suficiente claridad para identificar y evaluar los riesgos relacionados: Estratégicos; Operativos; Legales y Presupuestales; De Información Financiera y no Financiera.
- ✓ Identificación y análisis de riesgos
- ✓ Evaluación del riesgo de fraude o corrupción.
- ✓ Identificación y análisis de cambios significativos

• **Actividades de control:** Su propósito es permitir el control de los riesgos identificados y como mecanismo para apalancar el logro de los objetivos y forma parte integral de los procesos.

Para su análisis y evaluación la Alcaldía del Municipio de Bucaramanga se definen los siguientes lineamientos:

- ✓ Diseño y desarrollo de actividades de control
- ✓ Seleccionar y desarrolla controles generales sobre TI para apoyar la consecución de los objetivos
- ✓ Despliegue de políticas y procedimientos

• **Información y comunicación:** Tiene como propósito utilizar la información de manera adecuada y comunicarla por los medios y en los tiempos oportunos. Para su desarrollo se deben diseñar políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos dentro y en el entorno de cada entidad, que satisfagan la necesidad de divulgar los resultados, de mostrar mejoras en la gestión administrativa y procurar que la información y la comunicación de la entidad y de cada proceso sea adecuada a las necesidades específicas de los grupos de valor y grupos de interés.

Para su análisis y evaluación se definen los siguientes lineamientos:

- ✓ Utilización de información relevante
- ✓ Comunicación Interna
- ✓ Comunicación con el exterior

• **Actividades de monitoreo:** Su propósito es desarrollar las actividades de supervisión continua (controles permanentes) en el día a día de las actividades, así como evaluaciones periódicas (autoevaluación, auditorías) que permiten valorar: la efectividad del control interno de la entidad pública; la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos; los resultados de la gestión, con el propósito de detectar desviaciones, establecer tendencias, y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la entidad pública.

Para su análisis y evaluación se definen los siguientes lineamientos:

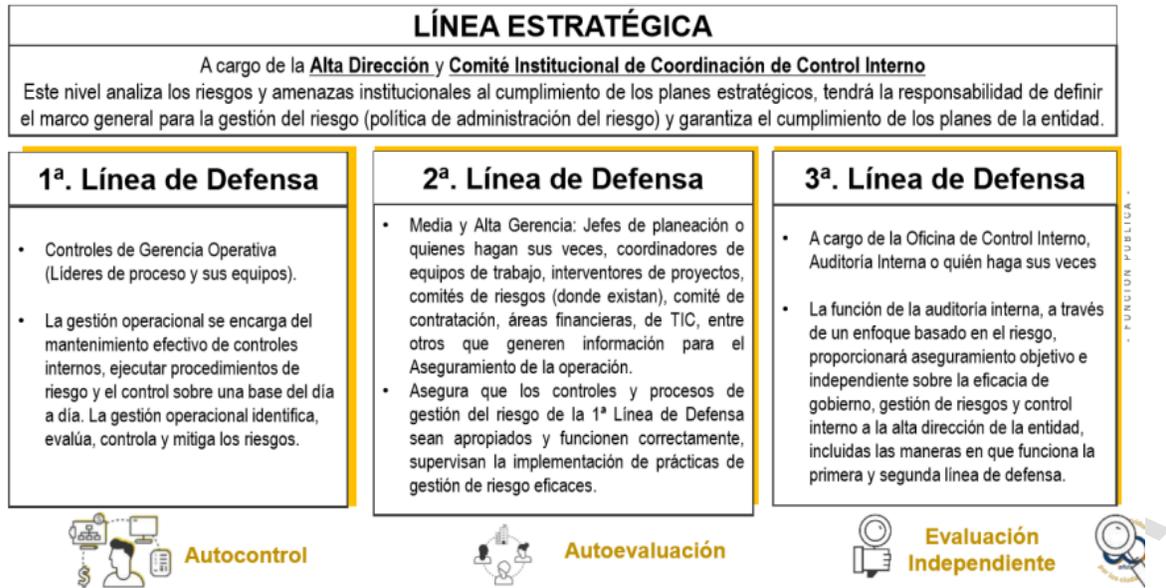
- ✓ Evaluaciones continuas y/o separadas (autoevaluación, auditorías) para determinar si los componentes del Sistema de Control Interno están presentes y funcionando.
- ✓ Evaluación y comunicación de deficiencias oportunamente

• **Implementación de las líneas de defensa**

La administración municipal se articula a través de un esquema de cuatro líneas de defensa en el cual se asigna responsabilidades y roles para la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales relacionados.

Las responsabilidades de la gestión de riesgos y del control están distribuidas en varias áreas y no se concentran en la Oficina de Control Interno; de allí que deban ser coordinadas cuidadosamente para asegurar que los controles sean efectivos. La adaptación de este enfoque se presenta en la siguiente gráfica:

Gráfica 48. Operatividad Esquema de Líneas de Defensa



NOTA: Es importante tener en cuenta que de acuerdo con las recomendaciones emitidas por el DAFP según resultados del FURAG 2021, se elaboró la Matriz de Recomendaciones a la Alta Dirección, en la cual registra acciones de documentar el Esquema de Líneas de Defensa. Dado lo anterior estas líneas se encuentran enmarcadas en este Manual en el numeral 9. Esquema Líneas de Defensa.

10. HISTORIAL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	FECHA
0.0	Original	26 de Diciembre de 2022