2026

MANUAL DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

COPIA CONTRO

ALCALDÍA DE
BUCARAMANGA

MUNICIPIO DE BUCARAMANGA

Versión 4.0

COPIA CONTROLADA

MANUAL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

MUNICIPIO DE BUCARAMANGA

Secretaria de Planeación

Planeación Estratégica

Mejoramiento Continuo

CONTROL DE CAMBIOS			
VERSIÓN	**FECHA**	**DESCRIPCIÓN DE AJUSTES**	**RESPONSABLE**
0.0	26 de diciembre de 2022	Original	Profesional Especializado
1.0	10 de abril de 2024	Actualización Dimensión 3. Gestión con Valores para Resultados, reorganización de políticas. Actualización de contenidos de las políticas de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, Racionalización de Trámites y Participación Ciudadana.	Profesional Especializado
2.0	18 de junio de 2024	Actualización contenidos de las políticas de Mejora Normativa, Integridad y Gestión de la información estadística.	Profesional Especializado
3.0	11 de septiembre de 2025	Actualización de contenidos de las políticas de Compras y Contratación, Defensa Jurídica, Gestión del Conocimiento, Gestión de la Información Estadística y Control Interno. Aprobado en Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central de Bucaramanga según acta No. 4 del 11 de septiembre de 2025	Profesional Especializado
4.0	29 de septiembre de 2026	Actualización contenidos Política de Defensa Jurídica y la Tabla 4. Comité Institucional de Coordinación de Control Interno según Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 6.1 de febrero de 2026. Aprobado en Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central de Bucaramanga según acta No. 03 del 9 de julio de 2026.	Profesional Especializado

COPIA CONTROLADA

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 4
1. OBJETIVOS DEL MANUAL 4
1.1 OBJETIVO GENERAL 4
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 4
2. ALCANCE 4
3. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS 5
4. CONDICIONES GENERALES 11
5. NORMOGRAMA 16
6. FORMALIZACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN 17
7.1 COMITÉ INSTITUCIONAL 17
7.2 COMITÉ MUNICIPAL 18
7.3 COMITÉ MUNICIPAL DE AUDITORÍA 19
7.4 COMITÉ INSTITUCIONAL DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO 20
7. RESPONSABLES 21
8. DESCRIPCIÓN 23
8.1 DIMENSIÓN DE TALENTO HUMANO 23
8.1.1. Política de Gestión Estratégica del Talento Humano 23
8.1.2 Política de Integridad 25
8.2 DIMENSIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN 26
8.2.1 Política de Planeación Institucional 27
8.2.2 Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público 31
8.2.3 Política de Compras y Contratación Pública 34
8.3 DIMENSIÓN DE GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS 37
8.3.1 Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 38
8.3.2 Política de Simplificación, Racionalización y Estandarización de Trámites 39
8.3.3 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública 41
8.3.4 Política de Gobierno Digital 45
8.3.5 Política de Transparencia, Acceso a la información pública y Lucha contra la corrupción 46
8.3.6 Política de Seguridad Digital 47
Principios 47
Objetivos 48
8.3.7 Política de Defensa Jurídica 48
8.3.8 Política de Mejora Normativa 55
8.4 DIMENSIÓN DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS 57
8.4.1 Política de Seguimiento y evaluación del desempeño institucional 58
8.5 DIMENSIÓN DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN 59
8.5.1 Política de Gestión Documental 60
8.5.2 Política de Gestión de la información estadística 60
8.6 DIMENSIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN 66
8.6.1 Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación 68
8.7 DIMENSIÓN DE CONTROL INTERNO 68
8.7.1 Política de Control Interno 69
8.7.2 Esquema de Líneas de Defensa 71

COPIA CONTROLADA

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comité Institucional 17
Tabla 2. Comité Municipal 18
Tabla 3. Comité Municipal de Auditoría 20
Tabla 4. Comité Institucional de Coordinación de Control Interno 21
Tabla 5. Responsables del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG 22
Tabla 6. Análisis interno y externo especifico de la entidad 29
Tabla 7. Formularios metodologías de planificación estadística 63
Tabla 8. Documentos, modelos, guías para el fortalecimiento de Registros Administrativo 64
Tabla 9. Documentos, modelos, guías para el fortalecimiento para la calidad estadística 65

COPIA CONTROLADA

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Articulación de los sistemas de Gestión y de Control Interno 12
Gráfica 2. Definición del Sistema de Gestión 12
Gráfica 3. Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG 13
Gráfica 4. Funcionamiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG..... 13
Gráfica 5. Operatividad del MIPG 14
Gráfica 6. Dimensiones y Políticas del MIPG 15
Gráfica 7. Valores del Servicio Público 25
Gráfica 8. Aspectos mínimos para la implementación..... 27
Gráfica 9. Alineación planes de acción con Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS.... 30
Gráfica 10. Lineamientos Plan Financiero..... 32
Gráfica 11. ¿Qué es el Marco Fiscal de Mediano Plazo?..... 32
Gráfica 12. Programa Anual Mensualizado de Caja..... 33
Gráfica 13. Contenido del Marco Fiscal de Mediano Plazo 33
Gráfica 14. Nuevo enfoque Dimensión 3. Gestión con valores para resultados 37
Gráfica 15. Escenarios de relacionamiento de los ciudadanos con el Estado 38
Gráfica 16. Pasos para priorización de trámites..... 41
Gráfica 17. Democracia Participativa entre actores del estado y la sociedad..... 42
Gráfica 18. Ciclo de la gestión pública 42
Gráfica 19. Estructura de la Participación 43
Gráfica 20. Estructura Política de Gobierno Digital 46
Gráfica 21. Mecanismos de transparencia y acceso 47
Gráfica 22. Ciclo de la Defensa Jurídica del Estado 49
Gráfica 23. Diseño: Análisis de Impacto Normativo 57
Gráfica 24. Dimensión 4. Evaluación de Resultados..... 57
Gráfica 25. Dimensión 5. Información y Comunicación 59
Gráfica 26. Componentes de la política 60
Gráfica 27. Relación entre la ley estadística, el Sistema Estadístico Nacional (SEN) y la Política de Gestión de la Información Estadística 61
Gráfica 28. Mecanismo de Planeación Estadística 62
Gráfica 29. Ruta implementación de la planeación estadística 63
Gráfica 30. Mecanismo Fortalecimiento de registros administrativos 64
Gráfica 31. Mecanismo Calidad Estadística..... 65
Gráfica 32. Sexta Dimensión: Gestión del Conocimiento y la Innovación..... 67

COPIA CONTROLADA

INTRODUCCIÓN

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG es la herramienta de gestión pública que orienta la planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de la gestión institucional, con el propósito de asegurar que cada esfuerzo administrativo y cada recurso invertido se traduzcan en un mayor impacto donde realmente importa: la calidad, oportunidad y cobertura de los servicios que recibe la comunidad. Su aplicación se sustenta en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, consagrados en la Constitución y la ley.

Este manual presenta cómo la Alcaldía de Bucaramanga ha integrado en un único sistema de gestión los sistemas de desarrollo administrativo y de calidad, articulándolos con el Sistema de Control Interno. Con ello se busca simplificar procesos, optimizar el uso de los recursos públicos y garantizar que las operaciones y prácticas institucionales generen valor público, impacten de manera positiva en la prestación de los servicios y respondan a los intereses generales de la ciudadanía, bajo estándares de eficiencia, eficacia y efectividad.

La implementación del MIPG en la entidad se respalda en el compromiso decidido de la Alta Dirección, los servidores públicos y los contratistas, quienes, alineados con el direccionamiento estratégico, las políticas y los procesos institucionales, orientan la gestión hacia la creación de valor público y el fortalecimiento de la confianza ciudadana. Este esfuerzo colectivo impulsa el logro de los objetivos organizacionales, garantiza el cumplimiento de las políticas públicas y consolida una cultura de mejoramiento continuo en la gestión de la Alcaldía de Bucaramanga.

1. OBJETIVOS DEL MANUAL

1.1 OBJETIVO GENERAL

Brindar a la Alcaldía de Bucaramanga los elementos esenciales para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, en concordancia con el marco normativo vigente, su ámbito de aplicación, sus propósitos, lineamientos generales y criterios diferenciales, asegurando la adecuada adopción de cada una de las dimensiones y políticas de gestión y desempeño institucional.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer el liderazgo y la gestión del talento humano, bajo los principios de integridad, legalidad y transparencia, como base para la generación de resultados en la gestión pública.
- Agilizar y simplificar la operación institucional, promoviendo la eficiencia en la producción de bienes y servicios que den respuesta efectiva a las necesidades de la ciudadanía.
- Consolidar una cultura organizacional basada en la información, el control y la evaluación, como soporte para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el mejoramiento continuo.
- Impulsar la participación ciudadana efectiva en los procesos de planeación, gestión y evaluación de la entidad, garantizando el enfoque participativo en la gestión pública.
- Fomentar la coordinación interinstitucional con otras entidades públicas, para fortalecer la gestión articulada y mejorar el desempeño institucional en beneficio de la comunidad.

2. ALCANCE

El presente Manual de la Alcaldía de Bucaramanga aplica a toda la entidad, incluyendo a la Alta Dirección, servidores públicos y contratistas, y comprende desde la integración de

COPIA CONTROLADA

los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad con el Sistema de Control Interno**,** hasta la implementación, seguimiento y evaluación de las dimensiones y políticas de gestión del MIPG, orientadas a la generación de valor público y al mejoramiento continuo institucional.

3. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS

Los siguientes términos y siglas facilitan la comprensión del presente Manual del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG de la Administración Municipal de Bucaramanga. Se incluyen únicamente los conceptos y abreviaturas directamente relacionados con la implementación del modelo y la gestión institucional.

- **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.** Son contratos celebrados entre un representante de los compradores y uno o varios proveedores, que establecen las condiciones generales de adquisición de bienes o servicios (precio máximo, garantías mínimas y plazos de entrega). Permiten que las entidades públicas se vinculen mediante órdenes de compra, garantizando eficiencia y transparencia en los procesos de contratación.
- **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 mediante el cual se transforman los datos personales o individuales para impedir la identificación de los sujetos, garantizando la protección de la información y preservando sus propiedades estadísticas.
- **Aprendizaje organizacional.** Proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional.
- **Autocontrol.** Capacidad de cada servidor público para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y aplicar correctivos oportunos, asegurando el cumplimiento de sus funciones con base en los principios constitucionales.
- **Autogestión.** Capacidad de la organización pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar su función administrativa de manera eficiente, eficaz y efectiva, conforme a la Constitución, la ley y sus reglamentos.
- **Autorregulación.** Capacidad de la organización para definir y aplicar normas, métodos y procedimientos que fortalezcan de manera continua el Sistema de Control Interno, en armonía con la normatividad vigente.
- **Barreras para la innovación.** Factores internos o externos a la entidad que detienen o retrasan esfuerzos enfocados a la innovación.
- **Bases de Datos:** Conjunto organizado de datos interrelacionados que se almacenan sistemáticamente para generar información útil según su contexto. (DANE).
- **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.
- **Calidad Estadística:** Es el cumplimiento de las propiedades que debe tener el proceso y el producto estadístico, para satisfacer las necesidades de información de los usuarios

COPIA CONTROLADA

- **Capital intelectual.** Conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias colectivas de una organización, que generan valor, fortalecen la competitividad y potencian 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 los sistemas de información:** Etapas que atraviesa un sistema desde su creación hasta su eliminación: definición de requerimientos, diseño, desarrollo, pruebas, despliegue, operación, mantenimiento y cierre.
- **Clima organizacional:** Ambiente interno de la entidad, percibido por los servidores públicos según sus interacciones y la estructura organizacional, que influye en su satisfacción, comportamiento y desempeño laboral.
- **Cocreación:** Estrategia de gestión pública que involucra a los grupos de valor en el diseño o ajuste de servicios, asegurando que respondan a sus necesidades.
- **Código de Integridad:** Herramienta de Función Pública que establece principios mínimos de integridad aplicables a todos los servidores públicos y que debe ser adoptada por todas las entidades.
- **Conocimiento:** Conjunto de ideas, datos, información, procesos, productos y servicios generados por la entidad, creados y compartidos por las personas en interacción con otros y con su entorno.
- **Conocimiento explícito:** Conocimiento objetivo y racional que puede ser codificado y transmitido en forma de datos, documentos, manuales, fórmulas o lenguajes formales.
- **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.
- **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.
- **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.** Proceso que evalúa el uso estadístico de un registro administrativo, identificando fortalezas y oportunidades de mejora, con base en la metodología definida 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 e instrumentos con un propósito común, adaptables a cualquier entidad pública, que al implementarse de forma articulada permiten la operación del MIPG.
- **Ecosistema de datos SEN:** Red de actores, productores y usuarios que interactúan en los niveles nacional, departamental y municipal para producir, acceder y usar información, asumiendo un rol activo en su generación y aprovechamiento. (DANE).
- **Enfoque diferencial:** Método de análisis que permite identificar y atender las características de grupos poblacionales específicos (edad, género, etnia, discapacidad, entre otros), orientando la toma de decisiones públicas.

COPIA CONTROLADA

- **Esquema de líneas de defensa:** Modelo que distribuye responsabilidades en la gestión de riesgos y el control institucional entre la alta dirección, líderes de procesos, oficinas de planeación y control interno, evitando su concentración en una sola dependencia.
- **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.
- **FURAG (Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión):** Cuestionario en línea para recopilar información sobre el cumplimiento de objetivos, la implementación de MIPG y el avance del MECI.
- **Gerencia pública:** Grupo de empleos de nivel directivo en la administración pública (Ley 909 de 2004), responsables de direccionar y coordinar estratégicamente las metas institucionales.
- **Gerente público:** Cargo de responsabilidad directiva en la administración pública, de libre nombramiento y remoción.
- **Grupos de interés:** Individuos u organizaciones con interés especial en la gestión y resultados de una entidad, incluyendo espacios de participación ciudadana.
- **Grupos de valor:** Ciudadanos u organizaciones que reciben los bienes, servicios y resultados de la gestión de la entidad.
- **Grupos par:** Conjunto de entidades con características similares, que permite la comparación en las mediciones del FURAG mediante su agrupación en quintiles.
- **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.
- **Índice.** Conjunto de ítems que explican una determinada política a partir de sus niveles de variación.
- **Índice de Desempeño Institucional:** Mide la eficacia, eficiencia y calidad de las entidades de la Rama Ejecutiva en el logro de sus resultados.
- **Índice de Información reservada y clasificada:** Inventario de la información pública con acceso restringido, que orienta la gestión de solicitudes de información.
- **Información estadística:** Resultados y documentación obtenidos en operaciones estadísticas para describir fenómenos o características de estudio.
- **Innovación pública:** Procesos que enfrentan retos públicos complejos mediante la exploración de alternativas y soluciones escalables.
- **Innovación abierta:** Estrategia que combina el conocimiento de la entidad con el de otras organizaciones o ciudadanos para impulsar iniciativas innovadoras.
- **IPv6:** Protocolo de Internet que permite la identificación y comunicación de dispositivos y aplicaciones en la red global.
- **Medición:** Proceso de obtención de información precisa sobre variables de interés mediante instrumentos aplicados a una población.
- **Medición del desempeño:** Análisis estadístico que permite inferir el nivel de gestión y resultados de las entidades públicas a partir de datos e indicadores.
- **Memoria institucional:** Conjunto de activos tangibles e intangibles que fortalecen el aprendizaje organizacional y la gestión pública**.**
- **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.** Corresponden a los datos sobre las características asociadas a las unidades de observación que se encuentran consolidadas en una base de datos.
- **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.

COPIA CONTROLADA

- **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:** Lineamientos para caracterizar y estructurar componentes de información, garantizando accesibilidad, seguridad y usabilidad para los grupos de interés.
- **Mecanismos de transferencia del conocimiento:** Estrategias como capacitaciones, asesorías, procesos de empalme y protocolos de entrega de información para asegurar continuidad institucional.
- **Microdatos:** Datos consolidados en bases que describen características específicas de las unidades de observación.
- **Modelo de operación por procesos:** Organización de funciones y tareas de la entidad mediante procesos y procedimientos.
- **Modelo Estándar de Control Interno (MECI):** Estructura básica para evaluar la estrategia, gestión y control administrativo de las entidades públicas.
- **Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG):** Marco de referencia para planear, ejecutar, hacer seguimiento y evaluar la gestión pública, orientada a resultados e integridad.
- **Nivel de satisfacción:** Medida del grado en que los grupos de valor perciben cumplidas sus expectativas frente a la calidad y pertinencia de servicios y procesos.
- **Niveles de madurez:** Conjunto de características que indican el grado de avance o desarrollo de un proceso, modelo o sistema.
- **Nomenclaturas y clasificaciones:** Instrumentos técnicos para ordenar, categorizar y garantizar comparabilidad de la información económica, social y ambiental.
- **Objetivo:** Logro esperado por la organización pública en un plazo definido, en cumplimiento de su propósito fundamental.
- **Objetivos estratégicos:** Metas de mediano y largo plazo alineadas al propósito institucional y prioridades de gobierno.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** Agenda global de la ONU para 2030 orientada a erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar prosperidad.
- **Oferta Pública de Empleos de Carrera (OPEC):** Listado oficial de vacantes definitivas en las entidades públicas, según manuales de funciones y competencias.
- **Operación estadística:** Conjunto de procesos que producen información estadística desde la identificación de necesidades hasta su difusión y evaluación.
- **Operación estadística a partir de registros administrativos:** Producción de información estadística mediante el uso de variables contenidas en registros administrativos.
- **Otros procedimientos administrativos (OPA):** Trámites voluntarios, no obligatorios ni costosos, realizados por usuarios para acceder a servicios o productos de la administración pública.
- **PETI - Plan Estratégico de Tecnologías de la Información.** Instrumento que define la estrategia de TI en la entidad, articulado con la planeación institucional. Su construcción resulta del ejercicio de planeación estratégica de TI y debe integrar los resultados de los proyectos de Arquitectura Empresarial.
- **Plan.** Documento que detalla lo que una entidad hará para cumplir un propósito, incorporando objetivos, rutas de trabajo, cronogramas, responsables, indicadores, recursos, riesgos y controles.
- **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

COPIA CONTROLADA

lineamientos estratégicos de las políticas públicas formuladas por el Presidente de la República a través de su equipo de Gobierno.

- **Plan de desarrollo territorial:** Instrumento de planificación que guía las acciones de gobernaciones, alcaldías y distritos durante un período de gobierno, definiendo visión, programas, proyectos, metas y la asignación de recursos públicos para los próximos 4 años.
- **Plan estratégico:** Documento que fija los objetivos prioritarios de una entidad y establece estrategias de mediano y largo plazo para cumplir su propósito fundamental y atender las prioridades de los planes de desarrollo.
- **Plan sectorial:** Plan derivado de los planes de desarrollo, que define objetivos, estrategias, metas y acciones para un sector específico del desarrollo social o económico.
- **Planificación estadística:** Proceso técnico y concertado del SEN para organizar y priorizar las estadísticas que requiere el país en la toma de decisiones.
- **Población objetivo.** Conjunto de elementos definidos en un espacio y en un tiempo sobre los que se desea información.
- **Porcentaje de cobertura:** Indicador que mide la proporción entre las unidades de observación incluidas en la recolección de datos y el total de unidades esperadas.
- **Precisión:** Proximidad entre los valores de dos o más medidas obtenidas de la misma manera y para la misma muestra; se puede expresar en términos de la desviación estándar.
- **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.
- **Proceso estadístico.** Conjunto de actividades para producir información estadística, desde la identificación de necesidades hasta su difusión y evaluación.
- **Productividad pública.** Relación entre los bienes y servicios generados por la entidad y los recursos utilizados para su obtención, orientada a mejorar la eficiencia y los resultados de la gestión pública.
- **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 Transparencia y Ética Pública – PTEP:** Instrumento que integra las estrategias de transparencia, integridad, participación ciudadana, rendición de cuentas y lucha contra la corrupción.
- **Programa de gestión documental.** Instrumento archivístico que define y documenta, a corto, mediano y largo plazo, el desarrollo sistemático de los procesos archivísticos orientados a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por una entidad, desde su origen hasta su destino final, con el fin de facilitar su uso y conservación.
- **Promoción de la integridad.** Práctica constante y permanente de incorporar hábitos, actitudes y percepciones en los servidores públicos orientadas a la prevención de la corrupción, así como a 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

COPIA CONTROLADA

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.** Mecanismos que promueven el intercambio de experiencias entre entidades con intereses o temáticas comunes, orientados a la solución de problemas desde diferentes perspectivas. Este intercambio favorece el aprendizaje continuo, impulsa la innovación pública y fomenta la generación articulada de productos entre las entidades participantes.
- **Registro administrativo.** Conjunto 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.
- **Reinducción:** Proceso orientado a reencaminar la integración del servidor público a la cultura institucional, en virtud de los cambios producidos en los asuntos relacionados con sus objetivos.
- **Rendición de cuentas.** Es el deber de las entidades públicas y sus servidores de informar, explicar y justificar su gestión ante la ciudadanía y los órganos de control, promoviendo la transparencia, el diálogo y la evaluación de resultados.
- **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.** Versión transaccional del Sistema Electrónico de Contratación Pública, que permite a las entidades estatales y proveedores realizar en línea los procesos de contratación, desde su creación hasta la adjudicación y el seguimiento de la ejecución contractual.
- **Series históricas.** Conjunto de datos consolidados en intervalos de tiempo iguales (diarios, mensuales, anuales, etc.), organizados cronológicamente para analizar su evolución y variaciones en el tiempo, considerando posibles cambios metodológicos.
- **Servidores de carrera.** Funcionarios públicos que acceden a un empleo de carrera administrativa mediante concurso de méritos, incluidos en una lista de elegibles y que han superado el período 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.** Sistema que integra políticas, procesos y controles para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Sistema de Información y Gestión del Empleo Público – SIGEP:** Plataforma que contiene información institucional de las entidades públicas nacionales y territoriales, incluyendo planta de personal, empleos, manuales de funciones, salarios y prestaciones.
- **Sistema Estadístico Nacional – SEN:** Conjunto articulado y organizado de componentes que garantizan la producción y difusión de las estadísticas oficiales requeridas por el país a nivel nacional y territorial.
- **Tabla de retención documental:** Listado de series y tipos documentales con los tiempos de permanencia en cada etapa del ciclo vital de los documentos.
- **Talento humano:** Principal activo de las entidades, conformado por las personas que, bajo los valores del servicio público, contribuyen con su trabajo al cumplimiento de la misión estatal, la garantía de derechos y la atención de las demandas ciudadanas.

COPIA CONTROLADA

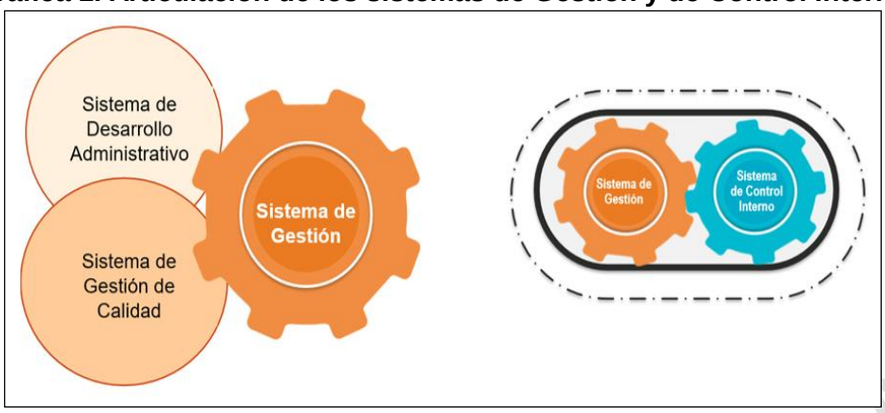
- **Teletrabajo:** Modalidad laboral que permite realizar actividades remuneradas fuera del sitio físico de trabajo, mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) para la interacción entre empleador y trabajador.
- **Tienda Virtual:** Plataforma del SECOP que facilita la adquisición de bienes y servicios a través de instrumentos de agregación de demanda y grandes superficies.
- **Transparencia activa:** Publicación proactiva de información oficial, sin requerir petición, bajo los principios de máxima publicidad, buena fe, eficacia, calidad y no discriminación.
- **Transparencia pasiva:** Atención y respuesta a las solicitudes de información ciudadana dentro de los plazos establecidos, garantizando principios como publicidad, celeridad, calidad y gratuidad.
- **Trazabilidad.** Posibilidad de identificar el origen y las diferentes etapas de desarrollo o cambios de un proceso.
- **Trámite.** Conjunto de requisitos y acciones reguladas por el Estado que deben cumplir los ciudadanos o grupos de interés ante una entidad pública o particular con funciones administrativas, para acceder a un derecho, ejercer una actividad o cumplir una obligación legal.
- **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.** Requerimientos de las políticas de gestión institucional que una entidad cumple y evidencia a través de las respuestas seleccionadas en el banco de preguntas.
- **Universo de estudio:** Conjunto de unidades o individuos que cumplen una definición común y sobre los cuales se centra el estudio, considerando contenido, 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 medibles que genera el Estado en respuesta a necesidades ciudadanas, legitimados democráticamente y con sentido para la sociedad.
- **Variable.** Característica de las unidades estadísticas, que puede asumir un conjunto de valores los cuales pueden ser cuantitativos o cualitativos.
- **Veedurías ciudadanas.** Mecanismo democrático que permite a los ciudadanos y organizaciones ejercer vigilancia sobre la gestión pública y la ejecución de programas, proyectos, contratos o servicios públicos.
- **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.** Situación que se presenta cuando el titular de un empleo de carrera se separa temporalmente de su cargo por licencias, encargos, comisiones u otras figuras legales, o cuando asume un nuevo cargo en período de prueba tras superar un concurso de méritos.

4. CONDICIONES GENERALES

El MIPG, establecido en el Decreto 1083 de 2015 y modificado por el Decreto 1499 de 2017, integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad en un solo Sistema de Gestión, articulado con el Sistema de Control Interno.

COPIA CONTROLADA

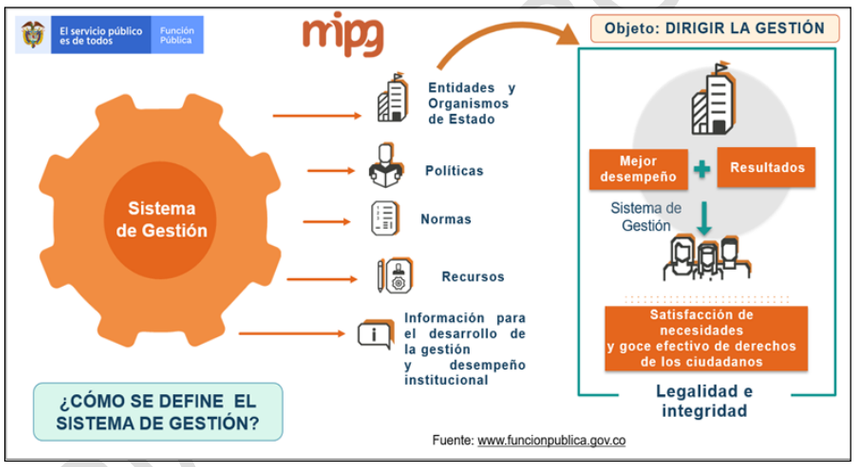
Gráfica 1. Articulación de los sistemas de Gestión y de Control Interno



Fuente: Función Pública 2017

Este Sistema de Gestión aplica a todas las entidades y organismos del Estado, y su propósito es orientar la gestión pública hacia el mejor desempeño institucional, la satisfacción ciudadana y el respeto de la legalidad. Además, se complementa con otros sistemas y modelos en materia de servicio al ciudadano, salud, ambiente, seguridad laboral, seguridad de la información y acreditaciones sectoriales como Educación y Salud.

Gráfica 2. Definición del Sistema de Gestión



Fuente: Función Pública, 2021

La dirección del Sistema de Gestión corresponde al Presidente de la República**,** y su coordinación está a cargo del Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, conformado por 11 entidades líderes de política.

- ✓ 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

COPIA CONTROLADA

¿Qué es MIPG?

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es el marco de referencia que orienta a las entidades públicas en la planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de su gestión, con el propósito de generar resultados que respondan a las necesidades de la ciudadanía y contribuyan al cumplimiento de los planes de desarrollo.

A través de este modelo, las entidades fortalecen su desempeño institucional, promueven la mejora continua, optimizan la gestión de los recursos públicos y orientan sus acciones hacia la generación de valor público, con fundamento en la transparencia, la legalidad, la integridad y la calidad en la prestación de los servicios.

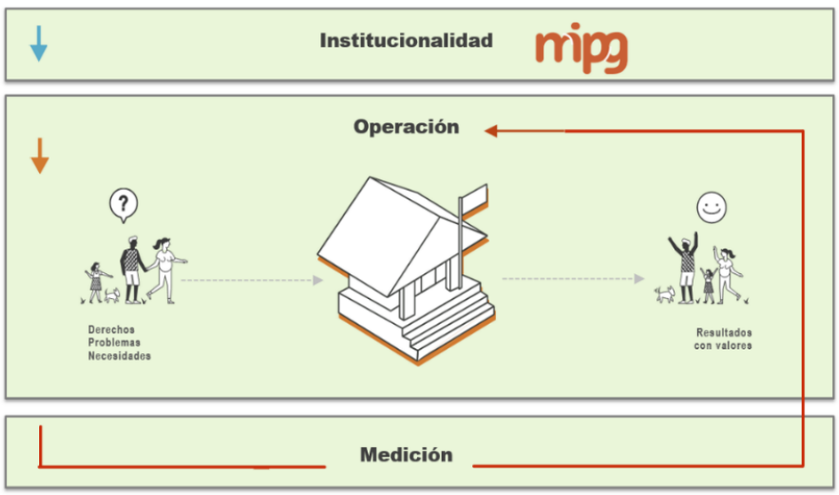
Gráfica 3. Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG



Fuente: Función Pública, 2021

¿Cómo funciona MIPG? El MIPG se implementa a través de tres componentes principales: la **institucionalidad**, la **operación** y la **medición**. A continuación, se presenta una descripción general de 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 lasreglas, condiciones, políticas, metodologías para que el Modelo funcione y logre sus objetivos.

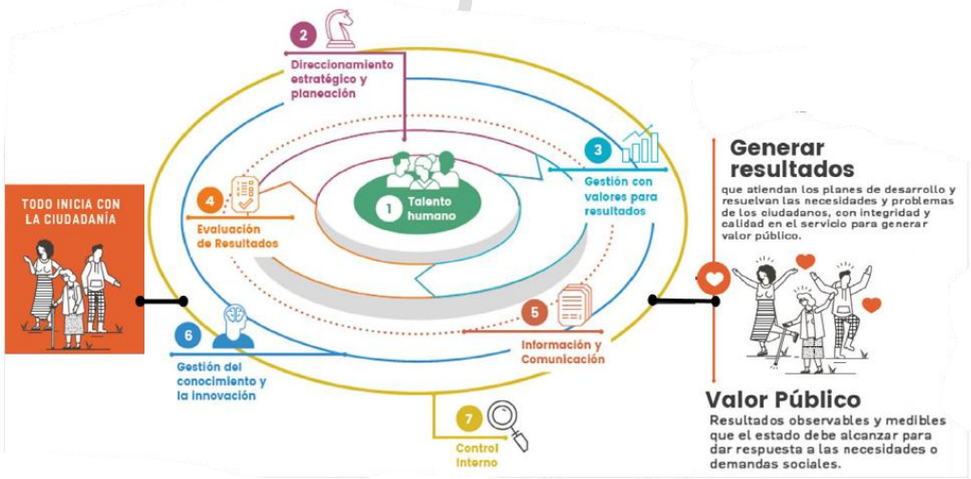
SISTEMA	NIVEL NACIONAL	NIVEL DEPARTAMENTAL/ MUNICIPAL	NIVEL INSTITUCIONAL
Sistema de Gestión	• Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional	• Comités Departamentales, Municipales o Distritales de Gestión y Desempeño	• Comité Institucional de Gestión y Desempeño
Sistema Nacional de Control Interno	• 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 siete de dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional. Estas dimensiones, aplicadas de manera coordinada y articulada, permiten que el modelo funcione de manera efectiva.

El enfoque del modelo está en las prácticas y procesos de las entidades públicas, transformando recursos e insumos en resultados concretos que generen impactos positivos y contribuyan al valor público, asegurando una gestión y desempeño institucional orientados al bienestar de la ciudadanía.

Gráfica 5. Operatividad del MIPG



Fuente: Función Pública, 2024

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

- **Medición:** Instrumentos y métodos que permiten medir y valorar la gestión y el desempeñode 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 con 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 formulación del Plan de Acción Institucional y Municipal en el marco de las directrices emitidas por el DAFP con los lideres

COPIA CONTROL

de política y su equipo de trabajo para mejorar el desempeño institucional. Véase formato: F-DPM-10100-238,37-047.

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.

5. NORMOGRAMA

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG se encuentra regulado principalmente por normas de orden nacional, y complementado por disposiciones municipales que garantizan su implementación en la Alcaldía de Bucaramanga. A continuación, se presenta la base legal aplicable:

Normas de Orden Nacional

- Constitución Política de Colombia de 1991, artículo 209. Establece que la función administrativa se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, los cuales orientan la implementación del MIPG.
- 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." Regula los sistemas de control interno, esenciales para la articulación con el MIPG.
- Ley 489 de 1998. "Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden 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." Define lineamientos de organización administrativa aplicables al MIPG.
- Ley 872 de 2003. Crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público, antecedente fundamental para la integración de sistemas en el MIPG.
- Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 6.1 de febrero de 2026.
- Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 6 de diciembre de 2024
- Ley 2335 del 03 de octubre de 2023, por la cual se expiden disposiciones sobre las estadísticas oficiales en el país.
- Decreto 1599 de 2005. Adopta el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, indispensable para la articulación con el MIPG.
- 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." Refuerza el enfoque de integridad del MIPG.
- Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015. Compila las disposiciones del sector Función Pública, dentro del cual se reglamenta el MIPG.
- Decreto 1499 de 2017. Modifica y actualiza el Decreto 1083 de 2015, introduciendo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG como marco para la gestión pública en Colombia.
- Decreto 612 de 2018. Establece directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción de las entidades públicas, en coherencia con el MIPG.

COPIA CONTROLADA

Normas de Orden Municipal

- Decreto 098 de 2018. Crea y reglamenta el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central de Bucaramanga.
- Decreto 035 de 2019. Modifica el Decreto 098 de 2018 en relación con la integración y funcionamiento del Comité Institucional de Gestión y Desempeño.
- Decreto 043 de 2019. Modifica el artículo tercero del Decreto 097 de 2018, en el cual se creó el Comité de Gestión y Desempeño Municipal de Bucaramanga.
- 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 Desempeñó 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 0010 del 21 de enero de 2026, “Por medio del cual se establece el reglamento de funcionamiento del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno”

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

En el marco de MIGP, la administración municipal de Bucaramanga define 4 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.

6.1 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 Desempeñó 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.

COPIA CONTROLADA

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: 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.

6.2 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, Articulo 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

COPIA CONTROLADA

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	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: 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.

6.3 COMITÉ MUNICIPAL DE AUDITORÍA

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.

COPIA CONTROLADA

Tabla 3. Comité Municipal de Auditoría

Comité Municipal de Auditoría	
Conformación	El Comité de Auditoría del Municipio de Bucaramanga está integrado por: 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	Será presidido por el Jefe de Control Interno de gestión de la Administración Central del Municipio de Bucaramanga
Secretaría Técnica	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.
Funciones	De acuerdo con el artículo 3, del Decreto 095 de 2022, Son funciones del Comité Auditoría del Municipio de Bucaramanga, las siguientes: 1. Acompañar y apoyar, a las entidades que lo soliciten, en las auditorías que requieran conocimientos especializados. 2. Efectuar seguimiento a las auditorías que se adelanten en los temas prioritarios señalados por el Gobierno Nacional. 3. 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. 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. 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. Presentar propuestas para el fortalecimiento de la política de control interno en el sector.
Periodicidad de reuniones ordinarias	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.

6.4 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 decisoria en los asuntos de control interno.

La Alcaldía de Bucaramanga actualizó el reglamento de funcionamiento del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno del Municipio de Bucaramanga, lo anterior, con el fin de garantizar el debido desempeño de este órgano asesor e instancia decisoria en los asuntos de Control Interno en la municipalidad, mediante el Decreto 0010 del 21 de enero de 2026 "Por medio del cual se 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	El Comité Institucional de Coordinación de Control Interno está integrado por: el Alcalde de Bucaramanga o su delegado, el Secretario de Planeación, el Secretario Jurídico, el Secretario Administrativo y el Secretario de Hacienda. El Jefe de Control Interno del Municipio participará en el Comité con voz, pero sin voto. El Jefe de la Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones asistirá como invitado permanente, con voz, pero sin voto.
Lo preside	Será presidido por el Alcalde o su delegado
Secretaría Técnica	Según lo establece el parágrafo del artículo 6, del Decreto 0010 de 2026, El jefe de control interno de la Alcaldía de Bucaramanga o quien haga sus veces participará con voz, pero sin voto en el Comité y ejercerá la secretaría técnica.
Funciones	De acuerdo con el artículo 4, del Decreto 0010 de 2026, Son funciones del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno de la Alcaldía de Bucaramanga, las siguientes: 1. Evaluar el estado del Sistema de Control Interno de la Alcaldía de Bucaramanga y aprobar las modificaciones, actualizaciones y acciones de fortalecimiento del sistema a partir de la normatividad 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 Auditoria de la 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 la Alcaldía de Bucaramanga y hacer las recomendaciones a que haya lugar. 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 auditoria. 7. Someter a aprobación del representante legal de la Alcaldía de Bucaramanga la política de administración del riesgo previamente estructurada por parte de la Secretaría 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. Las demás asignadas por el Representante Legal de la Alcaldía de Bucaramanga.
Periodicidad de reuniones ordinarias	Según lo dispuesto en el artículo 10 del Decreto 0010 de 2026, se reunirá como mínimo dos veces al año. También se podrá reunir de forma extraordinaria por solicitud de los integrantes y previa citación de la Secretaría Técnica.

COPIA CONTROLADA

7. RESPONSABLES

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.Servicio al Ciudadano	Secretaría Administrativa
	8.Simplificación, Racionalización y estandarización de Trámites	Secretaría de Planeación Oficina Asesora de las TIC
	9.Participación Ciudadana en la Gestión Pública	Despacho Alcalde Secretaría de Planeación
	10.Gobierno Digital	Oficina Asesora de las TIC
	11.Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha contra la Corrupción	Secretaría Jurídica (Asesor Tema de Transparencia)
	12.Seguridad Digital	Oficina Asesora de las TIC
	13.Defensa Jurídica	Secretaría Jurídica
	14.Mejora Normativa	Secretaría Jurídica
4.EVALUACIÓN DE RESULTADOS	15.Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	Secretaria de Planeación
5.INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	16. Gestión Documental	Secretaría Administrativa
	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

COPIA NO CONTROLADA

8. DESCRIPCIÓN

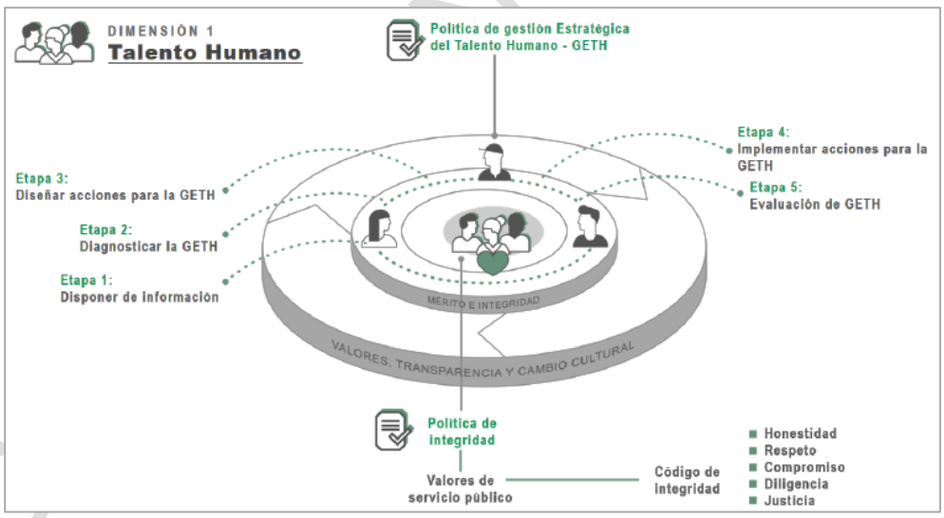
A continuación, se describen las siete dimensiones a través de las cuales MIPG se implementa; para cada una se describirá su alcance, las políticas que involucra, los requisitos mínimos para su actualización o implementación:

8.1 DIMENSIÓN DE TALENTO HUMANO

En la Alcaldía de Bucaramanga el Talento Humano es el principal activo y el factor clave para el cumplimiento de la misión institucional y la consecución de resultados. El propósito de esta dimensión es brindar a la entidad herramientas para gestionar integralmente el ciclo de vida de los servidores públicos —ingreso, desarrollo y retiro—, alineando su gestión con las prioridades estratégicas de la entidad, la normativa vigente en materia de personal y garantizando los derechos fundamentales, como el diálogo social y la concertación, para la resolución de conflictos laborales.

Esta dimensión orienta la selección, formación y desarrollo de los servidores, promoviendo el principio de mérito, la adquisición de competencias, la eficiencia en la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y la mejora continua del desempeño individual. De esta manera, se fortalece la integridad, el compromiso y la calidad del servicio, asegurando que los esfuerzos del talento humano generen un impacto positivo y sostenible en la ciudadanía.

Gráfico 7. Primera Dimensión: Talento Humano



8.1.1. Política de Gestión Estratégica del Talento Humano

La Alcaldía de Bucaramanga busca, mediante la implementación de esta política, contar con un talento humano integral, competente, comprometido y transparente, capaz de contribuir al cumplimiento de la misión institucional, al mismo tiempo que desarrolla su crecimiento personal y profesional.

Para alcanzar una Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH), es fundamental integrar el talento humano desde la planeación institucional, permitiendo que esta área ejerza un rol estratégico en el desempeño de la entidad. Esto requiere del respaldo y

CONTROLADA

compromiso activo de la alta dirección, asegurando que las decisiones y acciones del personal contribuyan efectivamente al logro de los objetivos organizacionales.

Para la implementación de la política GETH, el MIPG propone cinco etapas:

• Etapa 1: Disponer de información. En esta etapa la entidad dispone de información oportuna y actualizada a fin de contar con insumos confiables para una gestión con impacto en la labor de los servidores y en el bienestar de los ciudadanos, como la siguiente:

- ✓ Marco normativo: El Normograma de la entidad contiene las normas aplicables al desarrollo del Talento Humano.
- ✓ Caracterización de los servidores: información relacionada con antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, entre otros.
- ✓ Caracterización de los empleos: planta de personal, perfiles de los empleos, funciones, naturaleza de los empleos, vacantes, entre otros.
- ✓ Cualquier información adicional que conduzca a la caracterización precisa de las necesidades, intereses, y expectativas de los servidores y que permita identificar posibles requerimientos de capacitación, de bienestar, de seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

• Etapa 2: Diagnosticar la Gestión Estratégica del Talento Humano. Con el fin de dar cumplimiento a los lineamientos de la política de GETH y conocer su nivel de madurez, la administración municipal diagnostica anualmente el estado de los cuatro componentes del Talento Humano que comprende Planeación, Ingreso, Desarrollo y Retiro.

• Etapa 3: Una vez determinado el nivel de madurez de la entidad, se diseñan las acciones necesarias para avanzar al siguiente nivel. Para ello, se elabora un plan de acción del Plan Estratégico de Talento Humano, basado en los resultados anuales de evaluación, que permite priorizar y establecer las medidas más pertinentes y viables.

El plan se articula con el diagnóstico, apoyando a los responsables de talento humano en la toma de decisiones estratégicas. Según el artículo 2.2.22.3.14 del Decreto 1083 de 2015, las entidades sujetas a la Ley 909 de 2004 y al Decreto 1567 de 1998 deben incluir en su Plan de Acción Institucional los planes relacionados con talento humano, tales como vacantes, previsión de recursos, capacitación, incentivos y seguridad y salud en el trabajo. Para su implementación, las entidades seguirán las orientaciones de Función Pública y del Ministerio de Trabajo dentro de sus competencias.

• Etapa 4: Implementar las acciones para la Gestión Estratégica del Talento Humano GETH. Consiste en ejecutar las acciones previamente diseñadas para fortalecer los aspectos identificados como débiles y mejorar la GETH.

Para **el ingreso**, se asegura el cumplimiento del principio de mérito y la provisión oportuna de empleos con personal idóneo, sin importar su tipo de vinculación. **Para el desarrollo**, se implementan acciones de capacitación, bienestar, incentivos, seguridad y salud en el trabajo, orientadas a mejorar la productividad y la satisfacción del servidor público. **Para el retiro**, se analizan las causas de desvinculación para retener talento calificado y se desarrollan programas de preparación para el retiro o readaptación laboral, garantizando que el conocimiento adquirido permanezca en la entidad según lo definido en la dimensión de Gestión del Conocimiento e Innovación.

• Etapa 5: Evaluar la Gestión Estratégica del Talento Humano. El responsable de talento humano debe establecer mecanismos de seguimiento que permitan revisar la eficacia de las acciones implementadas. La evaluación se complementa con el FURAG, que mide el estado de la GETH, los resultados, evidencias y niveles de madurez. De esta forma, se

COPIA CONTROLADA

articulan los instrumentos de la política: la Matriz GETH para diagnóstico, el Plan de Acción para priorización y enfoque, y el FURAG para verificar la efectividad de la gestión.

8.1.2 Política de Integridad

El propósito de esta política es institucionalizar la cultura de integridad como un proceso transversal al servicio público, garantizando un desempeño responsable y un comportamiento ético de los servidores en función del interés general. Para ello, se promueve:

- La apropiación de los valores del servicio público.
- La integración de mecanismos y orientaciones que aseguren la idoneidad en la prestación del servicio.
- La apertura al diálogo con la ciudadanía.

La Alcaldía de Bucaramanga adopta el Código de Integridad mediante el Decreto No. 0094 del 28 de junio de 2022, en el marco del MIPG y de la Ley 2016 de 2020, estableciendo mínimos homogéneos de integridad para todos los servidores. Este marco de actuación busca generar cambios comportamentales en el personal, mejorar la prestación de bienes y servicios, y fortalecer la confianza de los ciudadanos en la entidad.

Gráfica 7. Valores del Servicio Público



Fuente: Código de Integridad – DAFP

La política de integridad es un elemento central del MIPG, el direccionamiento estratégico y la planeación institucional de la Alcaldía de Bucaramanga. Su propósito es establecer lineamientos y estrategias preventivas que garanticen la gestión íntegra en el servicio público y fomentar el comportamiento ético de servidores y contratistas, articulado con la planeación estratégica del talento humano.

La entidad adoptará un enfoque preventivo, incluyendo mecanismos, procedimientos e instrumentos de gestión para fortalecer la cultura de integridad. Anualmente, se formulará una estrategia que integre la política de integridad con el plan estratégico de talento humano y las políticas de relación con la ciudadanía. Esta estrategia contempla:

- **Diagnóstico:** Evaluar el estado actual de la política de integridad en la entidad.
- **Implementación y seguimiento:** Controlar la ejecución de las acciones definidas para garantizar su efectividad.

Para prevenir conflictos de interés, se incluyen acciones como: capacitación de servidores y contratistas, implementación de procedimientos internos de declaración y manejo de conflictos, actualización de información en el SIGEP, seguimiento a la Ley 2013 de 2019 y gestión de impedimentos o recusaciones.

Adicionalmente, la estrategia contempla:

- Espacios de diálogo sobre el servicio público y los valores institucionales, con jornadas de difusión y herramientas pedagógicas.
- Mecanismos de vigilancia de la integridad en las actuaciones de los servidores públicos.
- Estrategias para gestionar situaciones de conflicto entre intereses públicos y particulares, identificando riesgos de corrupción.

Como parte de la implementación de la Política de Integridad, la entidad fortalecerá la infraestructura institucional de integridad mediante la articulación de instrumentos y mecanismos como el Código de Integridad, la gestión de conflictos de interés, los canales de denuncia y las instancias de seguimiento, con el propósito de promover una cultura ética, transparente y orientada al servicio de la ciudadanía.

En concordancia con el Sistema Nacional de Integridad y el Programa de Transparencia y Ética Pública (PTEP), la entidad adoptará y mantendrá actualizados los instrumentos necesarios para dar cumplimiento a la Ley 2016 de 2020 y demás disposiciones aplicables, teniendo como eje el Código de Integridad como instrumento orientador del comportamiento de los servidores públicos.

Como aspecto relevante el equipo directivo:

- Estará enfocado tanto en el logro de resultados como en el desarrollo de las personas a su cargo.
- Ejemplificará los valores del servicio público con su actuación diaria en ejercicio de sus funciones.
- Llevará a la entidad al cumplimiento de propósito fundamental con su liderazgo.

8.2 DIMENSIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN

La dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación del MIPG orienta la gestión institucional hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía y la generación de valor público. Su principal instrumento es el Plan de Desarrollo Municipal (PDM), mediante el cual se definen los programas, proyectos y metas de gobierno, de acuerdo con las prioridades del territorio y los recursos disponibles.

Para su implementación, esta dimensión integra las políticas de Planeación Institucional, Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, Compras y Contratación Pública, incorporando de manera transversal los principios de integridad y la participación ciudadana.

COPIA CONTROLADA

Gráfica 8. Aspectos mínimos para la implementación



Fuente: Función Pública

8.2.1 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).

COPIA CONTROL



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, la entidad realizará el análisis del contexto organizacional mediante la identificación de factores internos y externos que puedan incidir en el logro de los objetivos institucionales y en la gestión integral de los riesgos. Este análisis comprenderá aspectos como la estructura organizacional, el talento humano, los procesos, los recursos, la capacidad tecnológica, el marco normativo y el entorno político, económico, social, ambiental y tecnológico, así como las partes interesadas y demás factores externos relevantes. Para su desarrollo, la entidad aplicará la Guía para la Identificación del Contexto Organizacional y los

formatos institucionales vigentes para la caracterización del contexto y la formulación de los Mapa de Riesgos Integrales.

Tabla 6. Análisis interno y externo especifico de la entidad

Análisis interno y externo especifico de la entidad		
CONTEXTO EXTERNO	Económicos y financieros	Recursos de inversión, liquidez, mercados, desempleo, competencia, presupuesto de funcionamiento, infraestructura, capacidad instalada, CONPES, austeridad del gasto, sistemas de registro SIIF
	Políticos	Cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación, objetivos de Desarrollo Sostenible
	Sociales y culturales	Demografía, responsabilidad social, orden público, seguridad de los servidores públicos, conflicto de intereses, prevención corrupción, pandemias, ODS
	Tecnológicos	Avances en tecnología, Gobierno Digital, Interoperabilidad de los sistemas de información de gobierno, plataformas tecnológicas, requisitos de MinTic, seguridad de la información, servidores internos de la Entidad (Intranet, SIGC, Página Web institucional), inteligencia artificial (AI), análisis masivo de datos (Big data), Tecnologías de 4 revolución industrial (CONPES 3975), Confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información, Carpeta ciudadana, ciudadanos digitales, teletrabajo.
	Medio Ambientales	Emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible, proximidad a los cerros, desastres naturales, contaminación, epidemias, pandemias
	Comunicación externa	Mecanismos y herramientas virtuales utilizados para entrar en contacto con los usuarios o ciudadanos, canales establecidos para que el mismo se comunique con la entidad
	Evento externo	Situaciones externas que afectan la entidad (atentados, vandalismo y orden público)
CONTEXTO INTERNO	Financieros	Recursos, necesidades de las dependencias, plan anual de adquisiciones, apropiación de recursos, comunicación entre las dependencias intervinientes en el proceso presupuestal.
	Talento Humano	Disponibilidad del personal, seguridad y salud ocupacional, Planta de personal, competencias del personal a partir de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, desarrollo de habilidades, motivación e involucramiento del personal, concurso de méritos para proveer los cargos en provisionalidad, incorporación de jóvenes profesionales
	Procesos	Apropiación Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, SIGC
	Tecnología	Integridad y Seguridad de los datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento de sistemas de información, Herramientas y aplicativos internos, servidores internos de la Entidad (Intranet, SIGC, Página Web), nube privada, riesgos de seguridad de la información
	Estratégicos	Direccionamiento estratégico, planeación institucional, liderazgo, trabajo en equipo
	Comunicación interna	Canales internos utilizados y su efectividad, flujo de la información necesaria para el desarrollo de las operaciones
CONTEXTO INTERNO DEL PROCESO	Diseño del proceso	Planes, programas, proyectos y presupuestos articulados, claridad en la descripción del alcance y objetivo del proceso, Riesgos institucionales integrados a los procesos, Procedimientos y flujos descritos
	Interacciones con otros procesos	Responsabilidad, autoridad y funciones, trabajo en equipo entre los procesos, políticas de operación. Articulación de la gestión del conocimiento con los procesos
	Procedimientos asociados	Actualización, socialización, procedimientos entre procesos
	Responsables del proceso	Grado de autoridad, responsabilidad compartida de los funcionarios frente al proceso, coordinación de los procesos, control de la ejecución
	Comunicación entre los procesos	Mecanismos de articulación entre los procesos (reuniones, canales, mecanismos de seguimiento).

	Activos de Seguridad Digital del proceso	Procedimientos y estructura de matrices inventario de activos de información, Riesgos de Seguridad de la información

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

Gráfica 9. Alineación planes de acción con Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS



La entidad cuenta con el Procedimiento para el Seguimiento y Monitoreo al Plan de Desarrollo Municipal (P-DPM-10100-170-002), el cual establece la metodología para realizar el seguimiento al cumplimiento de las metas, programas y proyectos definidos en el Plan de Desarrollo Municipal, en concordancia con lo dispuesto en la Ley 152 de 1994.

El procedimiento toma como base el Plan Indicativo y los planes de acción de las secretarías, oficinas e institutos descentralizados, permitiendo evaluar periódicamente el avance de la gestión institucional mediante la consolidación de informes trimestrales sobre el cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal.

- **Formular los planes de acción anual.** La formulación del Plan de Acción Anual se realizará en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 152 de 1994, la Ley 1474 de 2011 y el Decreto 612 de 2018, garantizando su articulación con el direccionamiento estratégico, el Plan de Desarrollo Municipal y los instrumentos de planeación institucional. El plan deberá publicarse a más tardar el 31 de enero de cada vigencia e integrar los planes institucionales y estratégicos definidos por la normatividad vigente.

Como mínimo, el Plan de Acción Anual contendrá los objetivos, proyectos, metas, actividades, responsables, cronograma, recursos e indicadores necesarios para el seguimiento de la gestión, promoviendo además la articulación con los mecanismos de participación ciudadana, de conformidad con la Ley 1757 de 2015 y los lineamientos del MIPG.

- **Formulación de los indicadores.** La formulación de los indicadores constituye un elemento fundamental para el seguimiento y la evaluación de la gestión institucional. En el Plan de Desarrollo Municipal se establecen indicadores de resultado y de producto, los cuales permiten medir el cumplimiento de las metas definidas y orientar la toma de decisiones. Para su formulación se tendrán en cuenta los lineamientos de la Metodología General Ajustada (MGA), la Política de Gestión de la Información Estadística y las disposiciones del Sistema Estadístico Nacional (SEN), garantizando la definición de metas, fuentes de información, periodicidad de medición y demás criterios técnicos para su seguimiento y evaluación.

- **Formular los lineamientos para la Gestión Integral del Riesgo - Política para la Gestión Integral de Riesgos.** La Alcaldía de Bucaramanga, comprometida con el fortalecimiento de una gestión pública íntegra, transparente y orientada al valor público, reconoce la importancia de anticiparse a situaciones que puedan afectar el desempeño institucional y la confianza de la ciudadanía. En este sentido, la Gestión Integral del Riesgo constituye un pilar fundamental para mejorar la toma de decisiones, proteger los recursos públicos y garantizar la calidad y continuidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

Con fundamento en la normatividad vigente y en los lineamientos técnicos nacionales para la gestión integral del riesgo en entidades públicas, la Entidad cuenta con la Política para la Gestión Integral de Riesgos (PO-DPM-10100-170-01), la cual define los lineamientos para la gestión de los riesgos institucionales y se articula con el MIPG, el MECI, el Programa de Transparencia y Ética Pública (PTEP) y los demás instrumentos de planeación, seguimiento y control, fortaleciendo una cultura de prevención, transparencia, buen gobierno y mejora continua.

8.2.2 Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público

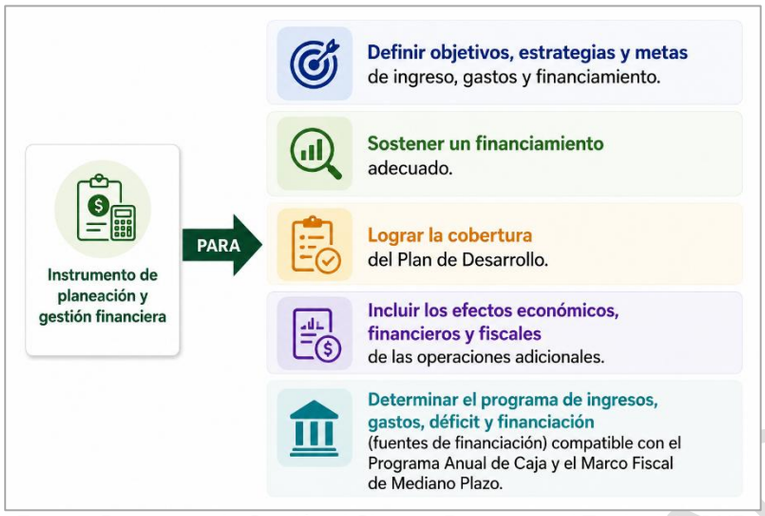
La Administración Municipal busca, a través de esta política, garantizar que los recursos presupuestales se utilicen de manera adecuada y alineada con el logro de los objetivos institucionales. Promueve la ejecución eficiente, austera y transparente del presupuesto, asegurando un control y seguimiento oportuno de los recursos públicos.

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.

COPIA CONTROLADA

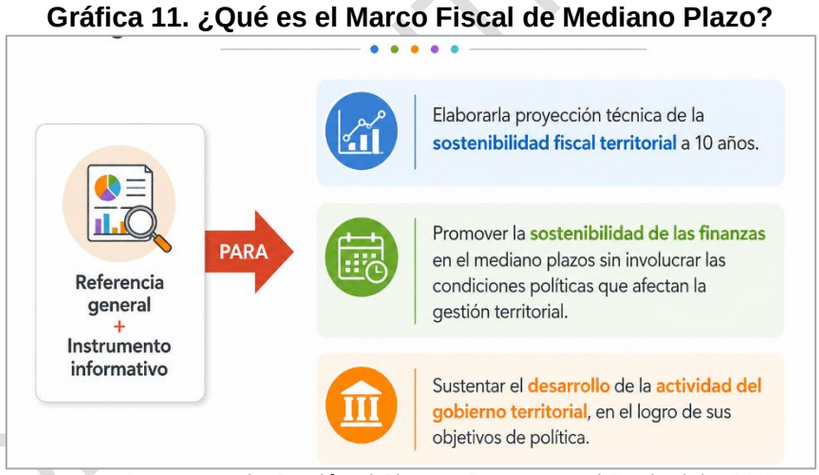
Gráfica 10. Lineamientos Plan Financiero



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 11. ¿Qué es el Marco Fiscal de Mediano Plazo?



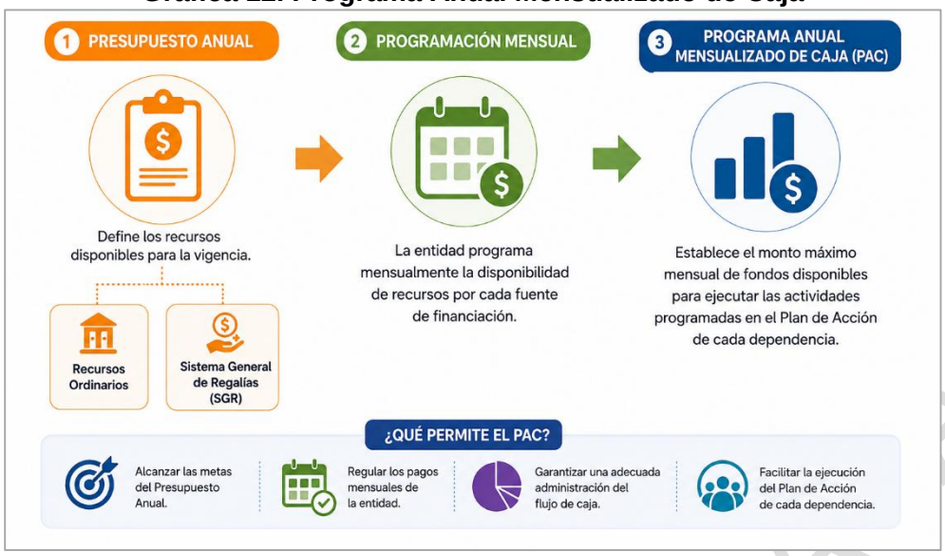
Fuente: Bases para la Gestión el Sistema Presupuestal Territorial – DNP

✓ 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. a Alcaldía de Bucaramanga cuenta con este instrumento de programación financiera, mediante el cual se establece la disponibilidad mensual de recursos por fuente de financiación para atender los compromisos presupuestales de la entidad. El PAC facilita la ejecución del Plan de Acción de las dependencias, contribuye al cumplimiento de las metas del Presupuesto Anual y garantiza una adecuada administración del flujo de caja.

COPIA CONTROLADA

Gráfica 12. 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 13. Contenido del Marco Fiscal de Mediano Plazo



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.

8.2.3 Política de Compras y Contratación Pública

La Política de Compras y Contratación Pública de la Alcaldía de Bucaramanga establece los lineamientos estratégicos, normativos y operativos que orientan la adquisición de bienes, servicios y obras públicas, en cumplimiento de los principios constitucionales, legales y de gestión pública eficiente. Esta política busca transformar la función de contratación en un instrumento estratégico para generar valor público, más allá del cumplimiento meramente operativo o legal.

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 en los siguientes logros de la política pública:

- 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)

El objetivo de la política es garantizar que las compras y contrataciones públicas se realicen con eficiencia, transparencia, equidad y responsabilidad fiscal, maximizando el valor del dinero público y contribuyendo al logro de los objetivos de desarrollo y bienestar del municipio.

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.

COPIA CONTROLADA

- ✓ 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 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 se desarrollará a través de iniciativas anuales, organizadas en un Plan de Acción aprobado por las Secretarías responsables. Este plan:

- ✓ Será revisado y actualizado anualmente.
- ✓ Incluirá proyectos transversales o sectoriales alineados con los ejes temáticos.
- ✓ Contará con cronogramas, responsables, indicadores y metas claras**.**

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.

COPIA CONTROLADA

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 diferentes 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, quiénes tomarán las decisiones requeridas para alcanzar los objetivos planteados.

La Secretaría 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.
La Secretaría Jurídica y la Secretaría Administrativa, con el apoyo de profesionales designados, serán responsables de:

- ✓ Monitorear la ejecución de las iniciativas con las solicitudes de viabilidades jurídicas.
- ✓ Evaluar indicadores de gestión, resultados y beneficios mediante informes de gestión.
- ✓ Identificar lecciones aprendidas y acciones de mejora.

COPIA CONTROLADA

La Política de Compras y Contratación Pública de la Alcaldía de Bucaramanga representa un compromiso institucional con la modernización, transparencia y eficiencia del gasto público. Al adoptar un enfoque estratégico en la contratación, la Alcaldía fortalece su capacidad para generar valor público, optimizar los recursos disponibles y mejorar la calidad de los bienes y servicios adquiridos.

Esta política no solo responde al marco normativo vigente, sino que se alinea con las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de compras públicas. Su implementación efectiva exige el trabajo articulado de todas las dependencias, el fortalecimiento de competencias técnicas y el uso inteligente de la información para la toma de decisiones.

En un entorno en constante evolución, esta política será un instrumento dinámico y adaptable, que evolucionará conforme a las prioridades del gobierno local, los avances tecnológicos y las necesidades ciudadanas. Su éxito dependerá del compromiso institucional, la gobernanza efectiva del proceso de contratación y la capacidad para generar resultados tangibles y sostenibles en beneficio para las compras públicas de la Alcaldía de Bucaramanga.

COPIA CONTROLADA

8.3 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.

La Alcaldía de Bucaramanga, para concretar las decisiones tomadas en el proceso de planeación institucional, y teniendo en cuenta el Talento Humano del que se dispone, en esta Dimensión se abordan los aspectos más importantes que debe atender la entidad para cumplir con las funciones y competencias que le han sido asignadas. Para ello, esta dimensión aplicará los siguientes criterios:

Gráfica 14. Nuevo enfoque Dimensión 3. Gestión con valores para resultados



Así mismo, para el desarrollo de esta dimensión la Alcaldía de Bucaramanga tendrá en cuenta los lineamientos de otras políticas de gestión y desempeño institucional, tales como:

- ✓ Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto público
- ✓ Integridad

a. Esquema Operativo Institucional. En esta primera visión se analizarán las políticas y sus componentes que la entidad, debe tener en cuenta para su operación interna, como:

8.3.1 Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos

La Alcaldía de Bucaramanga, a través de esta política, busca fortalecer las capacidades organizacionales y simplificar los procesos, alineando la estrategia institucional con el modelo de operación por procesos, la estructura y la planta de personal, con el fin de generar mayor valor público en la prestación de bienes y servicios a la ciudadanía. Su implementación se enmarca en el Direccionamiento Estratégico y la Planeación, articulada con las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el Modelo Estándar de Control Interno – MECI y el enfoque por líneas de defensa.

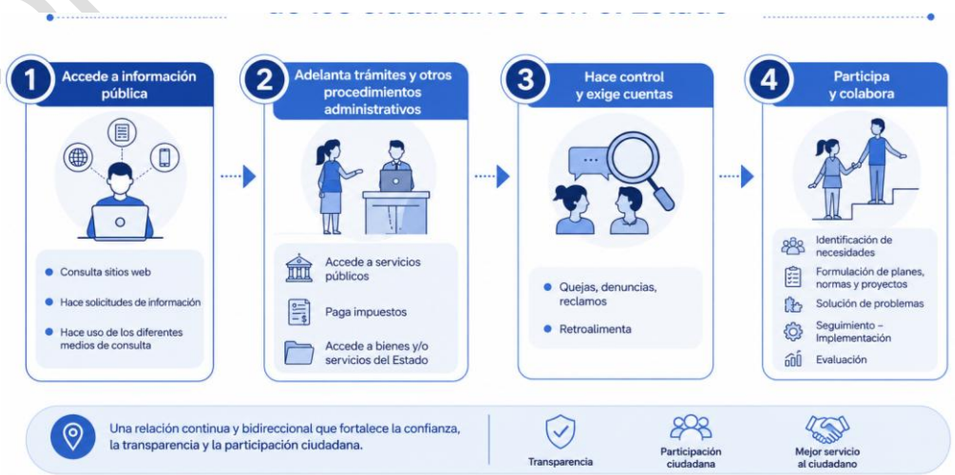
Para llevar a cabo el proceso de fortalecimiento organizacional es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Entender la situación actual**, identificando puntos críticos que limiten la gestión institucional;
- **Diseñar o rediseñar la arquitectura organizacional**, bajo criterios de eficiencia, productividad y valor público, considerando impactos presupuestales y prioridades de los planes de desarrollo; y
- **Trabajar por procesos**, asegurando su identificación, definición de objetivos, responsables, riesgos y controles, medición, formalización y mejora continua. La Secretaría de Planeación lidera este proceso, mientras que los líderes de cada área son responsables de su mantenimiento y mejora.

Asimismo, la política incluye la adecuada gestión de recursos físicos y servicios internos, asegurando su disponibilidad, mantenimiento y uso eficiente, conforme a las disposiciones de austeridad en el gasto público y a los lineamientos de gestión ambiental institucional (NTC-ISO 14001 y Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026). La Alcaldía adoptará objetivos sostenibles orientados a la reducción del consumo energético, la transición energética y la protección de los ecosistemas estratégicos. Para lograrlo, implementará medidas institucionales para atender los lineamientos ambientales, tales como la Política Ambiental de Cambio Climático y Transición Energética del Municipio de Bucaramanga u otros que se consideren pertinentes.

b. Relación Estado Ciudadano. La alcaldía de Bucaramanga con la implementación de la política fortalece la relación Estado-ciudadano, bajo un Programa de Transparencia y Ética Pública – PTEP y los requerimientos asociados a la Participación Ciudadana, Rendición de Cuentas y Servicio al Ciudadano.

Gráfica 15. Escenarios de relacionamiento de los ciudadanos con el Estado



Fuente: Función Pública 2020

COPIA CONTROLADA

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.

8.3.2 Política de Simplificación, Racionalización y Estandarización de Trámites

Esta política 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, esto se logra a través de:

- La simplificación, estandarización, eliminación, optimización y automatización de **trámites,** entendidos como el conjunto de requisitos, pasos o acciones que deben efectuar los ciudadanos o grupos de valor ante la entidad para ejercer derechos, realizar actividades o cumplir con obligaciones legales.
- La simplificación, estandarización, eliminación, optimización y automatización de **otros procedimientos administrativos (OPAS)**, que comprenden los requisitos, pasos o acciones que permiten el acceso gratuito de los ciudadanos o grupos de valor a los beneficios derivados de planes, programas y proyectos que brinda la alcaldía de Bucaramanga.
- La alcaldía de Bucaramanga continuará con la implementación de **consultas de acceso a información pública**, con el fin de ampliar la información disponible relacionada con trámites u otros procedimientos administrativos (OPAS) para facilitar el acceso a la ciudadanía de manera digital, inmediata y gratuita para el ejercicio de un derecho, una actividad u obligación.

COPIA CONTROLADA

Lineamientos generales para la implementación. La mejora de trámites se presenta en función del ciclo de vida de los tramites, en el cual debe involucrarse a la ciudadanía y grupos de valor en forma transversal, este ciclo consta de cuatro fases:

1. **Creación/Modificación estructural:** Busca establecer nuevos tramites o modificar las condiciones de los existentes, o incluir nuevos requisitos o hacer traslado de competencias a otra entidad; en cualquiera de estos casos se deberá contar con el concepto de aprobación por parte del DAFP.
   Para el cumplimiento de esta fase la entidad 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.

2. **Difusión**: En esta fase la entidad realiza la publicación de la información del trámite: requisitos, documentos, pasos, costos, tiempo y normas aplicables. En este sentido, el Portafolio de Servicios ofertados por la Alcaldía de Bucaramanga F-GSC-8200-238,37-008 es actualizado cada año y publicado en la página web institucional www.alcaldiadebucaramanga.gov.co

3. **Racionalización y mejora:** En esta fase se formula e implementa la estrategia de racionalización de trámites. La Alcaldía de Bucaramanga cuenta con 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 permite estructurar, monitorear, hacer seguimiento y facilitar la elaboración de la herramienta definida por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, en materia de transparencia y lucha contra la corrupción.

La racionalización y mejora se realiza de acuerdo con los siguientes pasos:

- **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 ofertados por la Alcaldía de Bucaramanga son el insumo para identificar cuáles serán inscritos en la plataforma del Sistema Único de Información de Trámites SUIT y a su vez se define bajo los criterios propios de la administración los priorizados y que tipo de racionalización se aplicará.

- **Identificar y definir las acciones de racionalización para lograr la mejora de los trámites con la participación de los ciudadanos.** La Alcaldía de Bucaramanga cuenta con una 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.

De acuerdo con la Guía en mención, la Secretaría de Planeación diseña e implementa y junto con el Área TIC da a conocer la estrategia interna para difundir el mejoramiento y racionalización de los trámites, OPAS y consultas de la entidad.

COPIA CONTROLADA

Gráfica 16. Pasos para priorización de trámites



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

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.

Seguimiento y Evaluación: En esta fase se cuantifica el impacto de las acciones implementadas y se evalúa la experiencia ciudadana en la realización del trámite.
Monitoreo y Seguimiento de la Estrategia de racionalización de trámites. En el marco de la planeación institucional, la entidad formulará y registrará anualmente la Estrategia de Racionalización de Trámites en el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT). La Secretaría de Planeación, como segunda línea de defensa, realizará el monitoreo de su ejecución, mientras que la Oficina de Control Interno de Gestión efectuará el seguimiento y la evaluación, de acuerdo con la periodicidad y los lineamientos definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), con el fin de verificar el cumplimiento de las acciones de racionalización y contribuir al mejoramiento de la gestión pública.

La Oficina de Control Interno de Gestión divulgará los resultados de los seguimientos realizados, mientras que la Secretaría de Planeación administrará la información registrada en el SUIT y efectuará el reporte de los datos de operación de los trámites, OPAS y consultas, conforme a los lineamientos establecidos por el DAFP.

8.3.3 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública

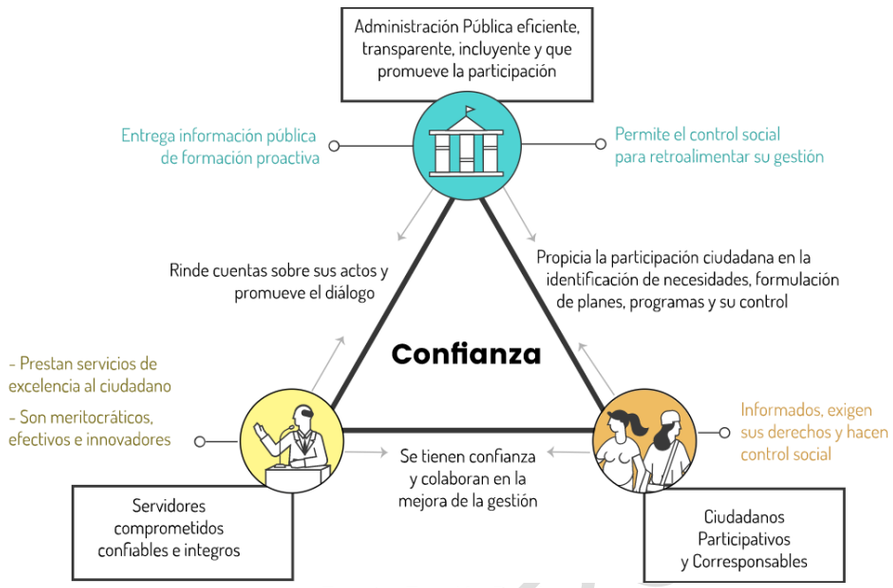
La Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública busca garantizar la incidencia efectiva de la ciudadanía en los procesos de diagnóstico, planeación, ejecución, evaluación y rendición de cuentas. En la Alcaldía de Bucaramanga, este propósito se concreta mediante la implementación de espacios, mecanismos y prácticas de participación definidos en el Plan Estratégico de Participación Ciudadana en la Gestión Pública y Rendición de Cuentas F-DPM-10100-238,37-039, orientados a fortalecer los resultados institucionales y responder a las necesidades y derechos de la comunidad.

Esta política es clave para la generación de confianza pública y se enmarca en el enfoque de Estado Abierto, que promueve el tránsito hacia una gestión donde la ciudadanía colabora activamente en la definición de los asuntos públicos. Para ello, se fortalecen los procesos

COPIA CONTROLADA

de diálogo social, la innovación abierta y el uso de tecnologías, incorporando un enfoque diferencial y el uso de lenguaje claro, con el fin de garantizar inclusión, transparencia y una gestión más efectiva.

Gráfica 17. Democracia Participativa entre actores del estado y la sociedad



Fuente: Función Publica

Lineamientos generales para la implementación.

Para la Alcaldía de Bucaramanga es esencial desarrollar, evaluar y perfeccionar anualmente las acciones del Plan Estratégico de Participación Ciudadana en la Gestión Pública y Rendición de Cuentas F-DPM-10100-238,37-039, en coherencia con la planeación institucional. El propósito es garantizar la participación de la ciudadanía en todas las fases del ciclo de la gestión pública: diagnóstico, formulación, ejecución, evaluación y control, en cumplimiento del artículo 2 de la Ley 1757 de 2015. Esto implica definir de manera explícita los mecanismos y estrategias que faciliten y promuevan la incidencia ciudadana en cada etapa de la gestión.

Gráfica 18. Ciclo de la gestión pública



Fuente: Función Pública

La formulación del Plan partirá de la evaluación de los resultados de la vigencia anterior, con el fin de fortalecer las acciones de participación ciudadana y actualizar aquellas que lo

requieran. Para ello, se identificarán las acciones institucionales susceptibles de incorporar mecanismos de participación, promoviendo su articulación y evitando la duplicidad de iniciativas, de acuerdo con los lineamientos de Función Pública.

Gráfica 19. Estructura de la Participación



Fuente: Función Pública

La implementación de acciones de participación ciudadana fortalece la confianza entre la Administración Municipal y la ciudadanía, al promover espacios de diálogo, facilitar el acceso a la información y fomentar la participación en la gestión pública. Así mismo, la retroalimentación de los grupos de valor contribuye al mejoramiento continuo de los trámites, servicios y procesos institucionales.

Para ello, la Alcaldía de Bucaramanga realizará el inventario de los espacios y mecanismos de participación ciudadana, con el propósito de fortalecer el control social, la rendición de cuentas y la vinculación de la ciudadanía en las diferentes etapas de la gestión institucional, promoviendo una administración más abierta, transparente y orientada al servicio de la comunidad.

Lineamientos para la formulación del Plan Estratégico de Participación Ciudadana en la Gestión Pública y Rendición de Cuentas:

Para la Alcaldía de Bucaramanga, la formulación del Plan Estratégico de Participación Ciudadana en la Gestión Pública y Rendición de Cuentas parte de un proceso ordenado y articulado con la planeación institucional. Este proceso incluye cinco pasos esenciales:

1. Identificar el compromiso institucional en la planeación, garantizando que las acciones participativas estén alineadas con las metas y prioridades de la gestión pública.
2. Analizar los intereses y caracterizar a los actores sociales y grupos de valor (ciudadanos, organizaciones, comunidades), reconociendo su diversidad poblacional y territorial.
3. Definir la fase del ciclo de gestión (diagnóstico, formulación, ejecución, evaluación) en la que se promoverá la participación, asegurando pertinencia y oportunidad.

COPIA CON

4. Establecer el grado o nivel de incidencia ciudadana, que puede ir desde la consulta hasta la toma de decisiones compartidas, fortaleciendo la corresponsabilidad y la confianza.
5. Formular la actividad participativa y su metodología, especificando técnicas, mecanismos y responsables, con indicadores claros que permitan evaluar resultados.

El Plan se **elabora** anualmente, con posibilidad de ajuste cuando se requiera, según lo dispuesto en el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011 y el Decreto 612 de 2018 y la responsabilidad de su consolidación recae en la Secretaría de Planeación en articulación con los líderes de cada acción.

El **seguimiento** corresponde al Jefe de la Oficina de Control Interno de Gestión, mientras que el **monitoreo** está a cargo de la Secretaría de Planeación y de los responsables de cada componente. Esta doble función asegura tanto la supervisión independiente como la verificación técnica de los avances.

El Plan Estratégico de Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas deberá publicarse a más tardar el 31 de enero de cada vigencia en la página web institucional, en la sección de Transparencia y Acceso a la Información Pública, el menú Participa y en los demás medios de divulgación definidos por la entidad.

El plan constituye un instrumento de planeación orientado a fortalecer y articular las acciones de participación ciudadana, promoviendo la transparencia, el control social y la participación de los grupos de valor en la gestión institucional.

Lineamientos para definir acciones de participación en el ciclo de gestión institucional: La Alcaldía de Bucaramanga promueve la participación ciudadana en todas las fases del ciclo de gestión pública, garantizando que los grupos de valor incidan en la planeación, ejecución y evaluación de las políticas y programas institucionales:

- Diagnóstico participativo: Se involucra a la ciudadanía en la identificación de necesidades y problemáticas, mediante encuestas, mesas zonales, grupos focales y otros mecanismos de diálogo. Los resultados deben consolidarse en un documento que oriente la formulación de soluciones.
- Formulación participativa: Con base en la información del diagnóstico, se construyen políticas, planes, programas y servicios que integren los aportes ciudadanos. Se destacan mecanismos como los presupuestos participativos, que fortalecen la toma de decisiones compartidas y aseguran que los instrumentos de planificación reflejen acuerdos con la comunidad.
- Ejecución participativa (colaboración abierta): La ciudadanía no solo recibe servicios, sino que colabora activamente en la búsqueda de soluciones innovadoras y en la mejora de la gestión institucional, mediante alianzas y procesos de innovación abierta.
- Evaluación y control social: La ciudadanía participa en el seguimiento y la supervisión de la gestión pública a través de ejercicios de rendición de cuentas y control social, consolidando una cultura de mejora continua y transparencia.

De esta manera, la Administración Municipal asegura que la participación ciudadana sea un principio transversal que fortalece la confianza, la transparencia y la eficacia de la gestión pública.

Rendición de Cuentas en la Participación Ciudadana

La Rendición de Cuentas constituye un proceso permanente y transversal que fortalece la relación entre la Administración Municipal y la ciudadanía, garantizando la transparencia, la

COPIA CONTROLADA

participación y el control social. En este marco, la Ley 1757 de 2015 obliga a las entidades a aplicar las directrices del Manual Único de Rendición de Cuentas - MURC, así como los lineamientos del Sistema Nacional de Rendición de Cuentas y, cuando corresponda, del Sistema de Rendición de Cuentas para el Acuerdo de Paz - SIRCAP.

La Alcaldía de Bucaramanga ha adoptado estos lineamientos mediante el Procedimiento P-DPM-1210-170-016, que organiza las actividades necesarias para consolidar la Rendición de Cuentas y el Manual de Rendición de Cuentas Institucional M-DPM-10100-170-001, diseñado de acuerdo con las particularidades de la Administración Municipal, que establece la metodología para la planeación, desarrollo e implementación del proceso.

En coherencia con la política nacional, la Rendición de Cuentas se estructura en tres elementos fundamentales:

- **Informar:** garantizar que la ciudadanía reciba información clara, veraz y accesible sobre las decisiones, la gestión, los resultados obtenidos y los avances en la garantía de derechos.
- **Dialogar:** propiciar espacios de encuentro con los grupos de valor, tanto presenciales como virtuales, que permitan la interacción directa, la formulación de preguntas y la resolución de inquietudes, favoreciendo el reconocimiento mutuo y la confianza.
- **Responder:** asumir compromisos frente a los resultados de la gestión, incorporando mecanismos de mejora y corrección en los planes institucionales, como respuesta a los hallazgos, evaluaciones y observaciones ciudadanas.

Asimismo, se promueve la creación de espacios de diálogo ciudadano orientados a garantizar el cumplimiento de los planes institucionales, y la formación continua de veedurías ciudadanas, en concordancia con el Plan Nacional de Formación para el Control Social, fortaleciendo la capacidad de la ciudadanía para ejercer seguimiento y evaluación sobre la gestión pública.

8.3.4 Política de Gobierno Digital

La estrategia de Gobierno en Línea**,** liderada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), busca promover el uso y aprovechamiento de las TIC para consolidar un Estado y una ciudadanía competitivos, proactivos e innovadores**,** capaces de generar valor público en un entorno de confianza digital.

En la Alcaldía de Bucaramanga, esta política impulsa la eficiencia administrativa, la participación ciudadana y la prestación de servicios por medios electrónicos. Sin embargo, la constante evolución social y el tránsito hacia una economía digital —caracterizada por la digitalización, el conocimiento, la interconexión y la innovación— hacen necesario fortalecer los procesos de transformación digital institucional, de manera que la entidad actúe de forma proactiva e innovadora, respondiendo a las necesidades ciudadanas y mejorando la calidad de vida mediante el uso estratégico de las TIC.

De acuerdo con el Decreto 767 de 2022, la política se organiza bajo un modelo de gobernanza que integra a cinco actores clave: sector privado, academia, ciudadanía, sociedad civil y entidades públicas. Este modelo se apalanca en la innovación pública, basada en tres componentes esenciales que orientan la gestión digital y garantizan la creación de valor para la sociedad:

- Habilitadores: Son las capacidades que hacen posible la ejecución de las Líneas de Acción de la Política de Gobierno Digital. En la versión actual se definen cuatro:

COPIA CONTROLADA

arquitectura**,** cultura y apropiación[1], 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.

Gráfica 20. Estructura Política de Gobierno Digital



Fuente: gobiernodigital.mintic.gov.co

c. Políticas que fortalecen la gestión institucional y el buen manejo de los recursos

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

La Alcaldía de Bucaramanga articula acciones para prevenir, detectar e investigar riesgos en los procesos administrativos y misionales, garantizando a la ciudadanía el derecho fundamental de acceso a la información pública. Esto implica tanto la transparencia activa —divulgación proactiva de información relevante sin necesidad de solicitud— como la transparencia pasiva, mediante respuestas de buena fe, adecuadas, veraces, oportunas y gratuitas a las solicitudes ciudadanas.

Lineamientos generales para la implementación:

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

[1] Nuevo Habilitador incluido en el decreto 767 de 2022

Gráfica 21. Mecanismos de transparencia y acceso



Fuente: Secretaría de Transparencia

Para cumplir este propósito, la entidad debe: publicar información básica y misional de forma permanente; caracterizar usuarios y sus necesidades; mantener actualizados los trámites en el SUIT**,** las hojas de vida en el SIGEP y los instrumentos de gestión de la información pública (registro de activos, índices de clasificación y reserva, esquemas de publicación, programas y tablas de gestión documental); definir claramente la información clasificada y reservada conforme a la ley; y asegurar la capacitación de servidores públicos en estas obligaciones. Asimismo, debe garantizar accesibilidad, datos abiertos, lenguaje ciudadano, y articular la gestión de la información con los procesos de servicio al ciudadano, rendición de cuentas y participación, promoviendo así confianza, control social y cultura de transparencia.

Nota: Es importante aclarar que los lineamientos para la implementación de esta política, actualmente se están trabajando por parte de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, una vez se cuente con los instrumentos para su implementación se pondrán a disposición de las entidades públicas.

8.3.6 Política de Seguridad Digital

La Alcaldía de Bucaramanga, con el liderazgo del Área TIC, implementa esta política para garantizar la seguridad, confidencialidad y disponibilidad de la información, proteger las bases de datos institucionales y establecer controles de acceso. Su objetivo es identificar y mitigar riesgos en el entorno digital, fortaleciendo la prevención, protección y respuesta frente a incidentes cibernéticos.

La política promueve la **conciencia digital** entre servidores públicos, contratistas y ciudadanos, fomentando buenas prácticas como el manejo seguro de contraseñas, el uso responsable del correo electrónico y la prevención frente al spam y sitios inseguros. Se enmarca en los lineamientos nacionales de ciberseguridad y seguridad digital (CONPES 3701, 3854 y 3995), que buscan generar confianza en el uso de los entornos digitales. Su implementación se articula a través del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, que coordina recursos y metodologías para proteger los sistemas de información, minimizando riesgos y garantizando el cumplimiento de las funciones institucionales.

Principios

- Salvaguardar los derechos humanos y valores fundamentales.
- Adoptar un enfoque incluyente y colaborativo.
- Compartir responsabilidades entre todos los actores.
- Aplicar un enfoque basado en riesgos.

COPIA CONTROLADA

Objetivos

- Proteger los activos tecnológicos y la información institucional.
- Definir lineamientos claros en materia de seguridad digital.
- Promover una cultura de seguridad entre servidores, contratistas y ciudadanos.
- Capacitar en buenas prácticas digitales.
- Orientar a la ciudadanía sobre el uso responsable del entorno digital.
- Fortalecer la capacidad institucional para prevenir riesgos digitales.

8.3.7 Política de Defensa Jurídica

La Administración Municipal de Bucaramanga implementa la Política de Defensa Jurídica orientando sus actividades en el marco de un modelo de Gerencia Jurídica Pública eficiente y eficaz que permita lograr de manera sostenible una reducción de la litigiosidad en su contra y una disminución del valor de las condenas a su cargo.

Lo anterior, aunado a un mejoramiento de su desempeño en la etapa judicial y en la protección y recuperación de recursos públicos a través del medio de control de repetición o de la figura procesal del llamamiento en garantía con fines de repetición, que permiten que la administración recupere las sumas pagadas por concepto de créditos judiciales, cuando sea procedente.

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 marco normativo:



El propósito de esta política es reducir los problemas administrativos que generan litigiosidad, mediante el uso eficiente de los 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.

CONTROLADA

Ciclo de Defensa Jurídica del Estado: El Ciclo de Defensa Jurídica del Estado es el conjunto de etapas que pueden ocurrir a partir de la generación de un daño antijurídico o de su prevención. Las etapas que comprende son:

Gráfica 22. Ciclo de la Defensa Jurídica del Estado



La implementación de la política se realiza principalmente a través del Comité de Conciliación y del Comité Institucional y de Gestión de Desempeño del Municipio, cuya responsabilidad es asegurar la efectiva aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Los líderes clave en este proceso incluyen al Secretario (a) Jurídico, al Representante Legal del Municipio, a los Representantes de la Alta Dirección, a los miembros del Comité de Conciliación, a los apoderados, al Secretario (a) de Planeación, al Secretario (a) de Hacienda, al Jefe de Control Interno, al Administrador del Sistema Jurídico Integral (SJI) o del sistema de información litigiosa del Municipio, así como a los funcionarios encargados de prevenir y mitigar el daño antijurídico.

Lineamientos generales para la implementación de la Política de Defensa Jurídica

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

Etapa 1 – Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es el proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento tácito y explícito de las entidades públicas, con el fin de fortalecer la gestión, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a los grupos de valor.

La gestión del conocimiento constituye un factor crítico de transformación para incorporar el aprendizaje histórico como base de la defensa jurídica del Estado. Dado que la litigiosidad contra el Estado es dinámica, esta etapa apunta a consolidar las capacidades institucionales para la defensa del Municipio a través de la transferencia efectiva de conocimiento.

La Comunidad Jurídica del Conocimiento es una plataforma educativa que facilita a los operadores jurídicos de las entidades públicas el acceso, intercambio y sistematización de información relevante para la defensa jurídica. El Municipio de Bucaramanga puede vincular a sus servidores y contratistas mediante el registro en el micrositio de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado. A través de dicha vinculación, el Municipio podrá aprovechar la oferta gratuita de cursos, diplomados y jornadas de capacitación ofrecidos en cada vigencia. La actualización jurídica y técnica de los actores que intervienen en la defensa jurídica del Estado, y en particular de los grupos de apoderados judiciales, es determinante para una defensa jurídica eficaz.

La Secretaría Jurídica del Municipio podrá incorporar las capacitaciones específicas en defensa jurídica del Estado ofrecidas por la ANDJE como política de defensa jurídica, lo que contribuirá a mejorar sus resultados en el subíndice de gestión del conocimiento del MIPG.

Etapa 2 – Prevención del Daño Antijurídico

El daño antijurídico es la 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.

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.

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. De conformidad con el numeral 1. ° del artículo 120 de la Ley 2220 de 2022, el Comité de Conciliación tiene la responsabilidad de formular y ejecutar políticas de prevención del daño antijurídico.

Por su parte, el Municipio de Bucaramanga como ente autónomo en el cumplimiento de la responsabilidad y obligación legal de formulación, aprobación, implementación y seguimiento de su Política de Gestión Jurídica de Prevención del Daño Antijurídico cuenta con la “POLÍTICA DE GESTIÓN JURÍDICA DE PREVENCIÓN DEL DAÑO ANTIJURÍDICO DEL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA - VIGENCIA 2024-2026”, formulada y aprobada por el Comité de Conciliación mediante el Decreto Municipal No. 0415 del 28 de noviembre de 2024 y posteriormente modificada a través del Decreto Municipal No. 906 del 22 de diciembre de 2025, 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 Política de Prevención del Daño Antijurídico, el Municipio de Bucaramanga tendrá en cuenta la aplicación de la metodología contenida en las circulares externas proferidas por la ANDJE, en particular la Circular Externa No. 7 del 10 de septiembre de 2025.

COPIA CONTROLADA

El Municipio de Bucaramanga debe dar cumplimiento al artículo 122 de la Ley 2220 de 2022, que establece que la prevención del daño antijurídico constituye un indicador de gestión al cual debe hacerse seguimiento permanente.

Los parámetros para la formulación de la Política de Prevención del Daño Antijurídico del Municipio son los siguientes:

- Generarse bajo un procedimiento de formulación, implementación, aprobación y seguimiento incorporado en el Sistema de Gestión y Desempeño Institucional de la entidad, conforme a los lineamientos vinculantes emitidos por la ANDJE.
- Formularse con una periodicidad de dos (2) años.
- Contar en el proceso de formulación con la participación de servidores del nivel directivo, de las áreas administrativas y misionales, y de las áreas donde se genera la falla, error u omisión que ocasiona el daño antijurídico.
- Realizar un estudio integral de la situación de la entidad con la revisión juiciosa de las demandas y las condenas. Este estudio puede ampliarse con las solicitudes de conciliación extrajudicial, los derechos de petición, las reclamaciones administrativas y los riesgos que puedan generar litigiosidad.
- Contener acciones para prevenir las causas de mayor litigiosidad y/o condenas. Cuando las demandas o condenas desfavorables no sean representativas, la política podrá construirse con base en: (1) solicitudes de conciliación extrajudicial; (2) derechos de petición o reclamaciones administrativas; (3) riesgos; (4) aplicación de la figura de extensión de jurisprudencia en sede administrativa; (5) otros factores relevantes.
- Estar aprobada por el Comité de Conciliación, conforme al artículo 120 de la Ley 2220 de 2022.
- Incorporar los riesgos identificados en el mapa de riesgos institucionales del Municipio.
- Integrar las actividades de la PPDA en los compromisos laborales de los funcionarios de las áreas donde se generan las fallas que ocasionan el daño antijurídico.
- Divulgarse a servidores y contratistas.
- Contar con el seguimiento efectivo del Comité de Conciliación a las áreas responsables de la implementación, para verificar los cambios en la litigiosidad.
- Contar con el seguimiento efectivo del Comité Institucional de Gestión y Desempeño a la implementación y al impacto generado.
- Contar con el seguimiento efectivo de la Oficina de Control Interno a la implementación y al impacto generado, para verificar los cambios en la litigiosidad.

En el Municipio de Bucaramanga se utilizará y alimentará 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 3 – Gestión Extrajudicial

La gestión extrajudicial es el conjunto de acciones, actividades, estrategias y/o herramientas adoptadas para fomentar la utilización de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos, para buscar la terminación temprana de controversias, cuando a ello haya lugar.

Esta etapa comprende las actuaciones que realiza el Municipio a partir de la solicitud de resarcir un presunto daño antijurídico causado por su acción u omisión, y hasta antes de la interposición de la acción judicial en su contra por parte del afectado.

COPIA CONTROLADA

En este periodo, 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 reducción de la litigiosidad 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.

Para el logro de estos fines, el Municipio de Bucaramanga deberá:

- ✓ **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 (Art. 120, numeral 4, Ley 2220 de 2022).**

  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 fácticos 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 institucional, adoptó la metodología para la formulación de directrices en materia de conciliación, la cual fue aprobada por su Comité de Conciliación. En concordancia con lo anterior, dicho Comité cuenta con formatos estandarizados para la presentación de fichas técnicas, avalados por el Sistema de Gestión de Calidad, los cuales contemplan el análisis de antecedentes doctrinales y/o jurisprudenciales. Esta inclusión tiene como propósito sustentar con mayor claridad los conceptos emitidos por los apoderados y garantizar que la decisión adoptada sea responsable y coherente con la realidad fáctica del caso.

  De igual manera, se expidió la Circular No. 054 de 2025, mediante la cual se establecen “Directrices Institucionales para la Aplicación de Mecanismos de Arreglo Directo”, en cumplimiento de los compromisos adquiridos con la Procuraduría General de la Nación en el marco del proyecto “ConciliA+: Modelo de Justicia Preventiva”.

- ✓ **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 (art. 120, numeral 5, Ley 2220 de 2022).** El Municipio de Bucaramanga, en el estudio de cada caso, tiene en cuenta: (i) la Directiva Presidencial No. 5 de 2009, la cual establece instrucciones para el adecuado ejercicio de la conciliación extrajudicial como requisito de procedibilidad en materia contencioso administrativa; y (ii) la directriz específica generada por la entidad para la categoría correspondiente del caso, formulada mediante la aplicación de la metodología propuesta por la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado – ANDJE.
- ✓ **Autorizar que los conflictos suscitados entre entidades sean sometidos al trámite de mediación ante la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado o ante la Procuraduría General de la Nación (art. 120, numeral 12, Ley 2220 de 2022 y Decreto 1069 de 2015, art. 2.2.4.3.1.2.5).**
- ✓ **Contar con la información necesaria para una adecuada gestión de la etapa extrajudicial.** El Municipio debe contar con la información necesaria para una adecuada

COPIA CONTROLADA

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. Los apoderados del Municipio deberán utilizar el Módulo de Conciliaciones Extrajudiciales del sistema de información litigiosa, y todos los casos extrajudiciales deberán contar con las fichas para el estudio del caso ante el Comité de Conciliación.

Etapa 4 – Gestión de la Defensa Judicial

La gestión de la defensa judicial es el conjunto de acciones, actividades, estrategias y/o herramientas utilizadas en el marco de procesos judiciales o arbitrales en pro de proteger los intereses litigiosos del Estado. 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.

Para el logro de estos fines, el Municipio deberá:

- ✓ **Diseñar las políticas generales que orientarán la defensa de los intereses de la entidad (Decreto 1069 de 2015, art. 2.2.4.3.1.2.5).** En el Municipio de Bucaramanga se formulará la política que orientará la defensa técnica de sus intereses litigiosos atendiendo criterios de caracterización del litigio, y se aplicarán los lineamientos sobre prevención del daño antijurídico, conciliación temprana, estrategias generales de defensa judicial, gestión de cumplimiento y pago de créditos judiciales y fortalecimiento institucional, conforme a las directrices emitidas por la ANDJE. Para este efecto, el Municipio cuenta con el Procedimiento para la Defensa Judicial, Código: P-GJ-1120-170-001.
- ✓ **Estudiar y evaluar los procesos que cursen o hayan cursado en contra de la entidad (Decreto 1069 de 2015, art. 2.2.4.3.1.2.5).** El Municipio analizará la litigiosidad para determinar las causas generadoras de los conflictos, el índice de condenas, los tipos de daño, las deficiencias en las actuaciones administrativas y las deficiencias 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 (art. 120, numeral 9, Ley 2220 de 2022).** La Administración Municipal de Bucaramanga cuenta con criterios objetivos de selección definidos en la Circular Interna No. 9 del 6 de marzo de 2025, expedida por la Secretaría Jurídica, atendiendo aspectos de conveniencia, especialidad, idoneidad y confianza.
- ✓ **Contar con la información necesaria para una adecuada gestión de la etapa judicial.** La Alcaldía cuenta con sistemas de información o bases de datos que contienen el inventario completo de los procesos judiciales en los que son parte, su valor y la etapa en la que se encuentran. Los apoderados que actúan en cada proceso son responsables directos del reporte oportuno y de la actualización de la información. Los apoderados del Municipio deberán utilizar el Módulo de Procesos Judiciales del sistema de información litigiosa, es decir, en el Sistema Jurídico Integral (SJI) o quien haga sus veces, llevar el registro de las actuaciones y cargar las piezas procesales.

COPIA CONTROLADA

Etapa 5 – Gestión del Cumplimiento de Créditos Judiciales

Esta etapa comprende las acciones, actividades, estrategias y/o herramientas encaminadas a hacer efectivas, de manera oportuna, las órdenes que se profieran a cargo del Municipio y a la satisfacción de los compromisos adquiridos en las conciliaciones. Esta debe adelantarse bajo los principios de celeridad, eficacia y eficiencia, con el propósito de que el Municipio reduzca la causación de intereses por la mora en el pago, mitigue el impacto fiscal de las condenas y evite nuevas fuentes de litigiosidad tales como procesos ejecutivos.

El Municipio de Bucaramanga ha expedido el Procedimiento de pago de sentencias judiciales, conciliaciones y laudos arbitrales con Código: PGJ-1120-170-002, y el Procedimiento de pago de sanciones, multas e intereses en entidad administrativa con Código: PGJ-1120-170-003, de conformidad con lo establecido en la Ley 1437 de 2011.

- ✓ **Provisión contable del rubro de sentencias y conciliaciones.** De acuerdo con el artículo 1. ° de la Ley 448 de 1998, la Nación, las entidades territoriales y las entidades descentralizadas deberán incluir en sus presupuestos del 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, la Resolución 354 del 5 de septiembre de 2007 expedida por el Contador General de la Nación “Por la cual se adopta el Régimen de Contabilidad Pública, se establece su conformación y se define el ámbito de aplicación”, modificada por la Resolución 156 del 29 de mayo de 2018 expedida por el Contador General de la Nación “Por la cual se modifica la Resolución 354 de 2007, que adoptó el Régimen de Contabilidad Pública, estableció su conformación y definió su ámbito de aplicación” y por la Resolución 195 del 16 de noviembre de 2021 expedida por el Contador General de la Nación “Por la cual se modifica el artículo 5º de la Resolución número 354 de 2007, modificado por el artículo 2º de la Resolución número 156 de 2018, respecto al ámbito de aplicación del Régimen de Contabilidad Pública” dispone que las entidades territoriales 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 431 del 28 de julio de 2023 “Por la cual se adopta una metodología de reconocido valor técnico para el cálculo de la obligación contingente de los procesos judiciales, conciliaciones extrajudiciales y trámites arbitrales que se adelanten contra la entidad y deban ser registrados en el sistema eKOGUI”. 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 Código: G-GJ-9100-170-001 que se encuentra alineada con la normatividad aplicable y con el manual de políticas contables de la Entidad.
- ✓ **Contar con la información necesaria para una adecuada gestión del cumplimiento de créditos judiciales.** El Municipio de Bucaramanga cuenta con la información necesaria para la adecuada gestión, toma de decisiones y formulación de políticas en relación con el cumplimiento y pago de créditos judiciales, a través del Sistema Jurídico Integral (SJI) o quien haga sus veces, el cual es alimentado por los apoderados y coordinadora del subproceso de Defensa Judicial. El Municipio mantiene un sistema de información o base de datos con el inventario completo de las sentencias, conciliaciones y laudos objeto de cumplimiento o pago a su cargo.

Etapa 6 – Gestión de los Mecanismos para la Protección y Recuperación del Patrimonio Público

Esta etapa agrupa las acciones, actividades, estrategias y/o herramientas para la recuperación de dineros públicos por la vía del medio de control de repetición y/o el llamamiento en garantía con fines de repetición, cuando a ello haya lugar. Cuando el Municipio sea condenado a la reparación patrimonial de un daño antijurídico, debe repetir

COPIA CONTROLADA

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 (Ley 678 de 2001 modificada por la Ley 2195 de 2022).

Para el logro de estos fines, el Municipio deberá:

- ✓ **Evaluar los procesos que hayan sido fallados en contra de la entidad con el fin de determinar la procedencia del medio de control de repetición (art. 120, numeral 7, Ley 2220 de 2022).** 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 del Municipio, este 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. La entidad debe informar a la Procuraduría General de la Nación las correspondientes decisiones y anexar copia de la providencia condenatoria y de la prueba de su pago. En el Municipio de Bucaramanga los estudios se realizarán en las fichas técnicas dispuestas para el efecto.
- ✓ **Determinar la procedencia o improcedencia del llamamiento en garantía con fines de repetición (art. 120, numeral 8, Ley 2220 de 2022).** La entidad debe pronunciarse 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.
- ✓ **Aplicar los protocolos y lineamientos emitidos por la ANDJE para la acción de repetición y el llamamiento en garantía** que corresponden a la Circular Externa No. 6 del 4 de marzo de 2024 que dispone “Lineamiento para el uso adecuado del llamamiento en garantía con fines de repetición y el medio de control de repetición” y a la Circular Externa No. 12 del 10 de noviembre de 2025 que establece “Lineamiento para el uso adecuado del llamamiento en garantía con fines de repetición previsto en la Ley 678 de 2001 – Actualización”.

Administración de los Apoderados para la Defensa Jurídica

Las entidades deben definir los criterios objetivos 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 (Ley 2220 de 2022, artículo 120), atendiendo razones de conveniencia, especialidad, idoneidad y confianza para el cumplimiento de sus propósitos.

Esta función es desarrollada por el Comité de Conciliación del Municipio de Bucaramanga. Los criterios objetivos de selección se encuentran definidos en la Circular Interna No. 9 del 6 de marzo de 2025, expedida por la Secretaría Jurídica.

8.3.8 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 tomando como fundamento la regulación nacional contenida en el documento CONPES 3816 del 2014 y los Decretos Nacionales

COPIA CONTROLADA

2897 de 2011; 1427 del 2016; 2696 del 2004; 1074, 1081 y 1595 del 2015; 270 del 2017 y 1273 del 2020 en armonía con el Plan Nacional de Desarrollo, donde se establecieron tres objetivos respecto a la política de mejora regulatoria:

- Establecer el Análisis de Impacto Normativo ex ante, para mejorar la calidad de la nueva regulación).
- Adoptar buenas prácticas de revisión y simplificación de la regulación existente, y, finalmente.
- Fortalecer los mecanismos de participación y transparencia en el desarrollo de la regulación.

En este sentido el Municipio de Bucaramanga ha adoptado en el Sistema Integrado de Gestión de Calidad, el procedimiento para agenda regulatoria Municipio de Bucaramanga, No. P-GJ-1110-170-001; guía para la implementación de la consulta pública en el marco del proceso de producción normativa en la alcaldía de Bucaramanga, No. G-GJ-1110-170-002 y el formato agenda regulatoria Municipio de Bucaramanga, No. F-GJ-1110-238,37-005 y el formato de matriz de comentarios y respuestas en consulta pública ciudadana, No. F-GJ-1110-238,37-006, entre otros documentos adoptados como herramientas de planeación normativa a través de las cuales se da a conocer a la ciudadanía los proyectos de actos administrativos que se pretenden expedir cada año para consulta y participación de la sociedad y los sujetos regulados.

Busca modificar los procedimientos tradicionales conducentes a:

- ✓ Simplificar las relaciones entre el Estado y la ciudadanía, mejorando la confianza en la Administración, a través de mecanismos de Participación Ciudadana como la consulta pública de los proyectos de actos Administrativos.
- ✓ Garantizar la calidad técnica y jurídica de las normas.
- ✓ Expedir normas eficaces, eficientes, coherentes y transparentes.
- ✓ Fortalecer la seguridad jurídica, en pro de consolidar el principio de participación ciudadana bajo parámetros de transparencia al hacer pública la información con el fin de que la ciudadanía se pronuncie antes de la expedición del acto administrativo.
- ✓ Control documental a través del sistema GSC

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 identificar previamente los temas y situaciones que sustentan los proyectos de actos administrativos que se pretende expedir dentro del siguiente año para conocimiento y participación de la sociedad y los sujetos regulados.
- En cuanto a la participación ciudadana cabe señalar que, es un espacio de participación institucional el cual, se pone a disposición de la ciudadanía para que exprese y realice los comentarios respecto a un tema que contiene un acto administrativo. Sin que esto implique que las opiniones dadas tengan carácter vinculante, más sí de apoyo y consultivo. Diseño: Análisis de Impacto Normativo y Memoria Justificativa

COPIA CONTROLADA

Gráfica 23. Diseño: Análisis de Impacto Normativo



Fuente: Grupo de Modernización del Estado, DNP

- Consulta Pública: Participación Ciudadana

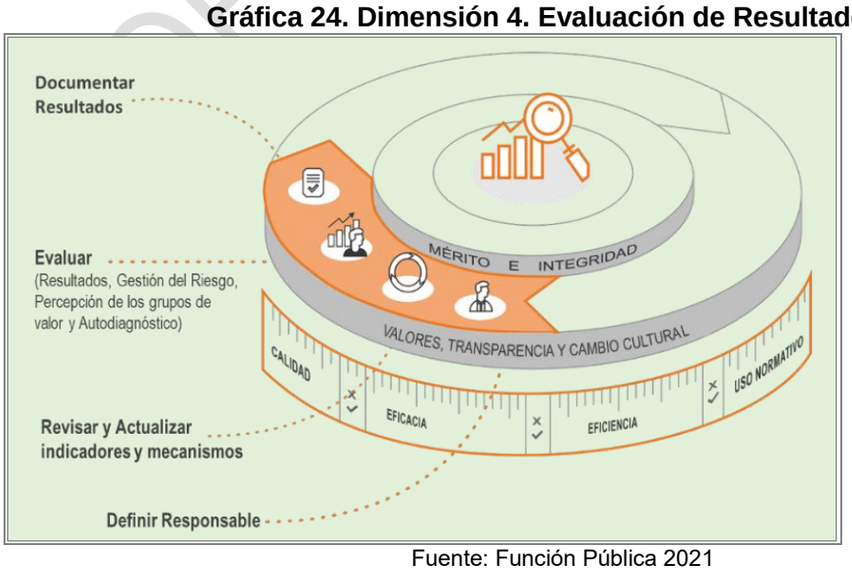
Pasos para la consulta pública: Los ejercicios de consulta en el Municipio se han implementado mediante la guía para la implementación de la consulta pública en el marco del proceso de producción normativa en la alcaldía de Bucaramanga, adoptada en el Sistema Integrado de Gestión de calidad mediante el código No. G-GJ-1110-170-002 y se encuentra publicado en la Nube de la Entidad en los procesos de apoyo, gestión jurídica, en el subproceso de Asuntos Legales.

- ✓ Publicación: Publicidad y Divulgación en la 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.

8.4 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 24. 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.

8.4.1 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.** Desde la formulación del Plan de Desarrollo Municipal y de los demás instrumentos de planeación institucional, la Administración Municipal definirá la metodología, la periodicidad y los mecanismos de seguimiento para evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores, así como la ejecución de los recursos y los resultados alcanzados.

Para el seguimiento y evaluación de la gestión, la entidad utilizará los instrumentos de planeación y seguimiento institucional adoptados, así como las herramientas y plataformas definidas por las autoridades competentes, que permitan consolidar, monitorear y reportar el avance de las metas del Plan de Desarrollo Municipal y de los demás planes institucionales.

Así mismo, el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y las demás instancias de seguimiento, en el marco de sus competencias, realizarán el seguimiento al cumplimiento de los planes institucionales, con base en la información consolidada por la Secretaría de Planeación.

- **Evaluar la gestión integral del riesgo en la entidad.** La Alcaldía de Bucaramanga evaluará de manera permanente la gestión integral del riesgo, con el propósito de fortalecer el cumplimiento de los objetivos institucionales, proteger los recursos públicos y contribuir al logro de las metas del Plan de Desarrollo Municipal. Para ello, la Política para la Gestión Integral de Riesgos (PO-DPM-10100-170-01) establece los lineamientos para la identificación, análisis, valoración, tratamiento, monitoreo y seguimiento de los riesgos institucionales, promoviendo una gestión basada en la prevención, la mejora continua, la transparencia, la adecuada toma de decisiones y el fortalecimiento de la rendición de cuentas ante la ciudadanía y 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.

COPIA CONTROLADA

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 consolidad 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.

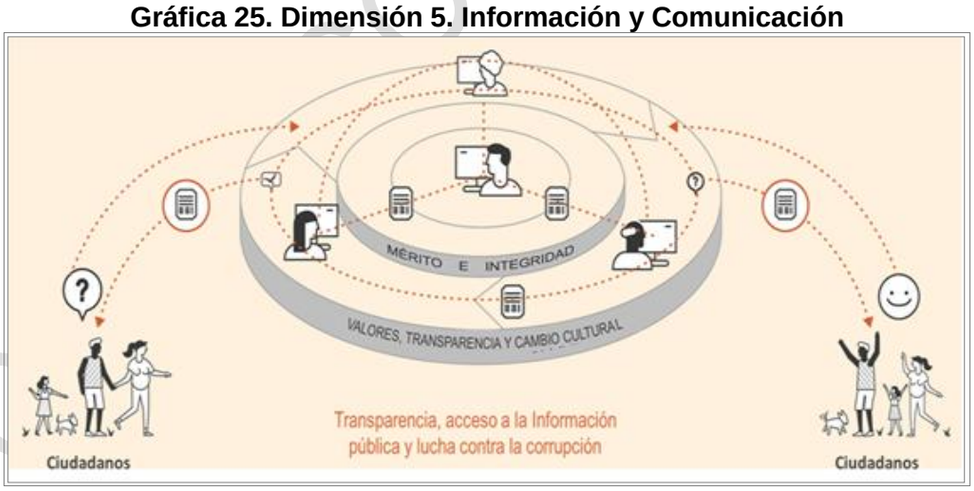
Los resultados del desempeño de la entidad se encuentran dispuestos para la consulta de las partes interesadas en la página web de la entidad.

8.5 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 25. Dimensión 5. Información y Comunicación



Fuente: Función Pública 2021

Es fundamental gestionar adecuadamente la información y los documentos que la soportan, independientemente de su formato, para fortalecer la operación institucional, facilitar el cumplimiento de las funciones, garantizar la seguridad de la información, la protección de datos y la trazabilidad de la gestión. Así mismo, la comunicación permite difundir información oportuna y de calidad, tanto al interior de la entidad como hacia los grupos de valor.

El desarrollo de esta dimensión se articula con las políticas de **Gestión Documental**, **Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha contra la Corrupción** y

COPIA CONTROLADA

Gestión de la Información Estadística, en coordinación con las demás políticas de gestión y desempeño institucional.

8.5.1 Política de Gestión Documental

La Alcaldía de Bucaramanga aprobó, a través del Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central, y adoptó mediante el Decreto 057 de 2022 la Política de Gestión Documental PO-GDO-8600-170-001, la cual establece los lineamientos para la implementación de los instrumentos archivísticos y el cumplimiento de la normatividad aplicable. Esta política reconoce la gestión documental como un proceso transversal para la administración, conservación y acceso a la información institucional.

Así mismo, la entidad cuenta con un Programa de Gestión Documental (PGD), actualizado conforme a la normatividad archivística, que orienta la planeación, producción, trámite, organización, conservación y consulta de los documentos durante todo su ciclo de vida, garantizando su disponibilidad y preservación.

La Política de Gestión Documental PO-GDO-8600-170-001 se desarrolla conforme a los lineamientos del Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos (MGDA), el cual se estructura en cinco componentes:

Gráfica 26. Componentes de la política



- **Estratégico:** planeación, verificación y mejora continua de la función archivística, articulada con los objetivos institucionales.
- **Administración de archivos:** gestión de recursos físicos, técnicos, tecnológicos, financieros y humanos para garantizar eficiencia y cumplimiento legal.
- **Procesos archivísticos:** incluyen planeación, producción, trámite, organización, transferencia, disposición, preservación a largo plazo y valoración de documentos.
- **Cultural:** fomento de una cultura archivística que apoye la gestión del conocimiento, la participación ciudadana y la eficiencia organizacional.
- **Tecnológico:** incorporación de TIC para integrar los documentos electrónicos con los procesos administrativos.

En conjunto, la política busca asegurar la integridad, disponibilidad y conservación de la información pública, facilitando su consulta, fortaleciendo la transparencia institucional y preservando la memoria histórica de la entidad.

8.5.2 Política de Gestión de la información estadística

En el marco del MIPG, la Alcaldía de Bucaramanga adopta esta política con el fin de fortalecer su capacidad estadística, garantizando que la producción y uso de información

se realice conforme a los lineamientos del DANE y los estándares del Sistema Estadístico Nacional (SEN). Su propósito es asegurar información confiable y de calidad para la formulación de políticas públicas, la toma de decisiones basadas en evidencia, el seguimiento a la gestión institucional y la rendición de cuentas, fortaleciendo la transparencia y el diálogo con la ciudadanía.

La información estadística constituye un insumo estratégico para diagnosticar problemas sociodemográficos, económicos y ambientales; evaluar la efectividad de las acciones públicas; y construir soluciones participativas frente a las necesidades colectivas. Para su gestión, la Alcaldía adaptará a su contexto institucional los instrumentos, herramientas, normas y estándares dispuestos por el DANE, implementando la política a través de tres mecanismos principales: Planeación Estadística, Fortalecimiento de Registros Administrativos y Aseguramiento de la Calidad Estadística**.**

Gráfica 27. Relación entre la ley estadística, el Sistema Estadístico Nacional (SEN) y la Política de Gestión de la Información Estadística



Fuente: DANE – Dirección de Regulación, Planeación, Estandarización y Normalización Estadística (DIRPEN)

Mecanismos de implementación de la política:

1. **Planeación Estadística.** En el marco del MIPG, la planeación estadística es una herramienta clave para que la Alcaldía de Bucaramanga defina estrategias y acciones que fortalezcan la producción, accesibilidad y uso de información de calidad. Este proceso permite articular los registros administrativos con el direccionamiento estratégico institucional, facilitando la formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, así como la asignación eficiente de recursos.

Además, la planeación estadística contribuye al control político, fiscal, administrativo y social, al poner a disposición de los actores del ecosistema de datos información confiable y oportuna que respalde la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Gráfica 28. Mecanismo de Planeación Estadística



Fuente: Adaptado del Manual Operativo MIPG V6 (2024)

- **Identificar actores del ecosistema de datos**: La alcaldía de Bucaramanga debe reconocer a los productores y/o usuarios de información estadística y consolidar un directorio para gestionar la oferta y demanda de datos de la entidad.

- **Identificar la oferta y demanda de información estadística (Inventarios):** Dentro de este proceso, la entidad debe:

  - Reconocer y caracterizar la información estadística generada por la entidad.
  - Identificar indicadores estratégicos a partir de diversas fuentes.
  - Consolidar un inventario de indicadores propios y de otras entidades.
  - Caracterizar los registros administrativos asociados a la misionalidad.
  - Integrar registros administrativos y activos de información del SIG.
  - Identificar las necesidades de información de los actores del ecosistema (estadísticas, datos desagregados, periodicidad y visualización).

- **Elaborar diagnósticos sobre la actividad estadística**: La Alcaldía de Bucaramanga debe realizar un análisis integral de la actividad estadística que contemple:

  - Entorno institucional (normatividad, grupos de trabajo, manuales de funciones e instancias de articulación).
  - Procesos y procedimientos que soportan la producción y gestión estadística.
  - Planes, programas o proyectos de inversión destinados al fortalecimiento estadístico.
  - Estado de los recursos tecnológicos, financieros y humanos disponibles.
  - Oferta y demanda de información identificada en los inventarios.
  - Grado de implementación de lineamientos, normas y estándares estadísticos aplicables a operaciones, registros e indicadores.
  - Nivel de satisfacción de los usuarios frente a la información estadística publicada por la entidad.
  - Identificación del problema central de la actividad estadística, sus causas y efectos.

- **Elaborar la parte estratégica:** Una vez realizado el diagnóstico, se formulan los objetivos, estrategias y acciones orientadas a fortalecer la producción, accesibilidad y uso de la información estadística. Esta fase debe articularse con el direccionamiento estratégico de la Alcaldía de Bucaramanga a través de sus

COPIA CONTROLADA

instrumentos de planeación (planes estratégicos, de desarrollo, de acción y operativos) y de los sistemas de gestión de calidad.

- **Seguimiento y evaluación:** consiste en monitorear las actividades de fortalecimiento estadístico y valorar los resultados e impactos de las estrategias implementadas, en coherencia con las dimensiones de Evaluación de resultados y Control interno.
- **Mejora continua:** con base en los resultados del seguimiento y la evaluación, se establecen acciones de mejora para optimizar la producción, acceso y uso de la información estadística, así como la gestión de los registros administrativos, atendiendo las dimensiones de Direccionamiento estratégico y planeación, Evaluación de resultados y Control interno.

La planeación estadística en la Alcaldía de Bucaramanga se implementa conforme a la ruta metodológica establecida en el *Manual Operativo MIPG V6 (2024)*. Esta ruta conecta los instrumentos de planeación institucional con programas y proyectos, los procesos y procedimientos estadísticos (indicadores, registros y operaciones), la gestión del conocimiento y el marco de funciones y obligaciones contractuales.

La siguiente figura presenta de manera esquemática dicha ruta, que se complementa con los formularios y metodologías de planificación estadística, los cuales facilitan la aplicación práctica del mecanismo y aseguran coherencia en cada etapa del proceso.

Gráfica 29. Ruta implementación de la planeación estadística



Fuente: DANE – Dirección de Regulación, Planeación, Estandarización y Normalización Estadística (DIRPEN). Manual Operativo MIPG V6 (2024)

Tabla 7. Formularios metodologías de planificación estadística

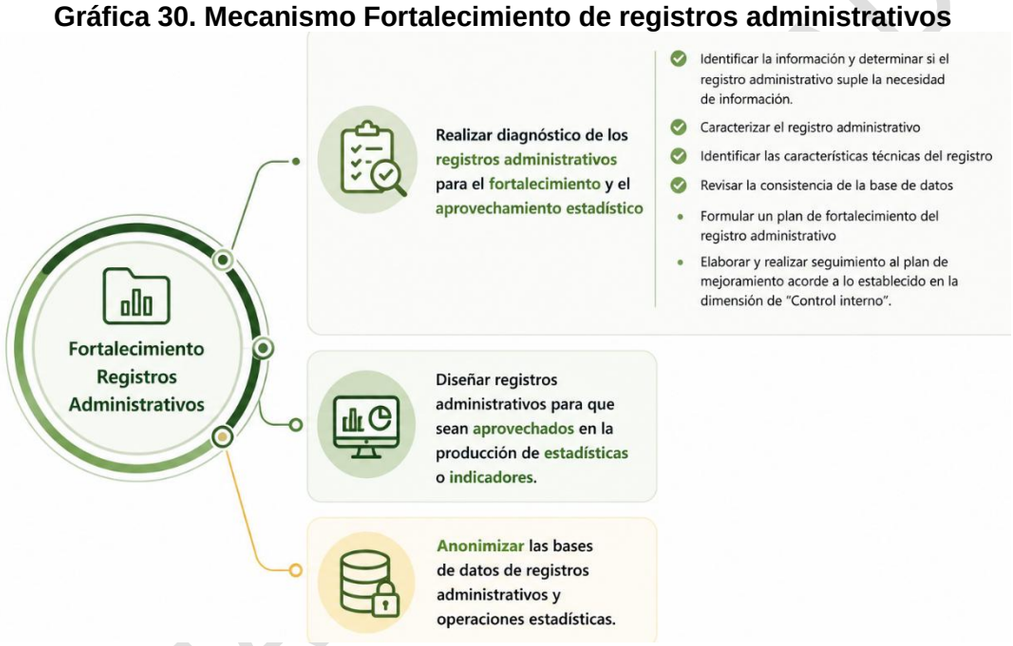
DOCUMENTO	ENLACE
Metodología para el desarrollo de planes estadísticos	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/pagina-migraciones-files/2024-03/ManualAnexo1-de-diligenciamiento-F2.pdf
Anexo 1. Formulario de caracterización de demandas de información estadística	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/pagina-migraciones-files/2024-03/ManualAnexo2-de-diligenciamiento-caracterizacion-de-Indicadores-disponibles.pdf
Anexo 2. Formulario de caracterización de indicadores disponibles	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/pagina-migraciones-files/2024-03/ManualAnexo2-de-diligenciamiento-caracterizacion-de-Indicadores-disponibles.pdf

Anexo 3. Formulario de caracterización de operaciones estadísticas	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/pagina-migraciones-files/2024-03/ManualAnexo4-de-diligenciamiento-F3.pdf
Anexo 4. Formulario de caracterización de registros administrativos	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/pagina-migraciones-files/2024-03/ManualAnexo4-de-diligenciamiento-F3.pdf
Anexo 5. Formulario satisfacción de usuarios de información estadística	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/pagina-migraciones-files/2024-03/ManualAnexo5-de-diligenciamiento-satisfaccion-usuarios.pdf

Fuente: Adaptado del Manual Operativo MIPG V6 (2024)

2. Fortalecimiento de registros administrativos. Este mecanismo permite a la Alcaldía de Bucaramanga evaluar el estado de sus registros administrativos, identificando fortalezas y debilidades para diseñar e implementar planes que garanticen la calidad de los datos, optimizar procesos internos, incrementar el uso y aprovechamiento estadístico de la información y fortalecer la capacidad institucional para la toma de decisiones basadas en evidencia.

Gráfica 30. Mecanismo Fortalecimiento de registros administrativos



Fuente: Secretaría de Planeación, adoptado del Manual Operativo MIPG V6 (2024)

Para implementar el fortalecimiento de registros administrativos el DANE pone a disposición de las entidades diversos documentos y metodologías que orientan este mecanismo y pueden adaptados.

Tabla 8. Documentos, modelos, guías para el fortalecimiento de Registros Administrativo

DOCUMENTO	ENLACE
Metodología para el diagnóstico de registros administrativos para su aprovechamiento estadístico	Https://www.sen.gov.co/servicios/fortalecimiento-registros-administrativos#:~:text=La%20metodolog%C3%ada%20de%20diagn%C3%b3stico%20de,actividades%20del%20proceso%20de%20diagn%C3%b3stico.
Formulario de características técnicas	FORMULARIO_DE_CARACTERISTICAS_TECNICAS_DEL_REGISTRO_ADMINISTRATIVO_Anexo C.xlsm
Ficha de revisión de calidad de la base de datos	FICHA_DE_REVISION_DE_BASE_DE_DATOS_Anexo_B.xlsx
Plan de trabajo diagnóstico de registros	PLAN_DE_TRABAJO_DEL_PROCESO_DE DIAGNOSTICO_DE_REGISTROS_ADMINISTRATIVOS.xlsx
Formato para el listado de evidencias del registro	Listado_de_evidencias_del_registro_administrativo_anexo a.xlsx

Ficha de resumen del diagnóstico del registro administrativo	Ficha_Resumen_de_Diagnostico_RA.pdf
Modelo de diccionario de datos	MODELO_DE_DICCIONARIO_DE_DATOS_Anexo D.xlsx
Guía de metadatos de registros administrativos	Guía_Metadatos_RRAA_30072018.pdf
Configuración de Registros Administrativos para su aprovechamiento estadístico en el Sistema Estadístico Nacional (SEN)	Sen.gov.co/sites/default/files/pagina-migraciones-files/2024-12/configuracion-de-registros-administrativos-para-su-aprovechamiento-estadistico-en-el-SEN.pdf
Guía para la anonimización de base de datos en el Sistema Estadístico Nacional	Sen.gov.co/sites/default/files/pagina-migraciones-files/2024-07/guia-de-anonimizacion-de-datos-estructurados.pdf
Caso práctico guía para la anonimización de bases de datos en el Sistema Estadístico Nacional	CASO_PRÁCTICO_GUÍA_PARA_LA_ANONIMIZACIÓN_DE_BASES_DE_DATOS_EN_EL_SISTEMA_ESTADÍSTICO_NACIONAL.xlsx

Fuente: Adaptado del Manual Operativo MIPG V6 (2024)

3. 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 evidencias, el control social, político, administrativo y fiscal.

Por otra parte, fomenta la credibilidad, confiabilidad y transparencia en la producción de información estadística, a través de la implementación de los lineamientos del proceso estadístico.

Gráfica 31. Mecanismo Calidad Estadística



Fuente: Secretaría de Planeación, adoptado del Manual Operativo MIPG V6 (2024)

Tabla 9. Documentos, modelos, guías para el fortalecimiento para la calidad estadística

DOCUMENTO	ENLACE
Lineamientos para el Proceso Estadístico en el Sistema Estadístico Nacional	Lineamientos_Proceso_Estadistico-v2.pdf
Norma Técnica de la Calidad del Proceso Estadístico NTCPE: 100 2020	NORMA TÉCNICA NTC COLOMBIANA 947-1
Guía para la elaboración del documento metodológico del Operaciones estadísticas	Guia_Documento_Metodológico.pdf
Guía para la elaboración del del plan general de las Operaciones estadísticas	Guia-elaboracion-documento-metodologico.pdf

Elaboración de la ficha metodológica de las operaciones estadísticas	Guía_Ficha_metodológica.pdf
Guía para la elaboración del plan de recolección	Guia-elaboracion-de-un-plan-de-recoleccion.pdf
Guía para documentar el diccionario de datos	recomendaciones-para-documentar-el-diccionario-de-datos.xlsx
Guía para la elaboración de informes finales de las operaciones estadísticas	Guía_informes_finales.pdf
Guía para la definición y la aplicación de pruebas en las operaciones estadísticas	Guía para la aplicación y definición de pruebas V2.pdf
Guía para realizar intercambios de información	Guía_Protocolos_de_Intercambio.pdf
Guía para la inclusión de enfoque diferencial e interseccional en la producción estadística	sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/guias/Guia_de_Enfoque_Diferencial_e_Interseccional.pdf
Recomendaciones para la difusión y el acceso de la información estadística	Microsoft_Word_-_20201013__Recomendaciones_para_la difusión y acceso.docx
Guía para la implementación de los estándares Data Documentation initiative (DDI)	sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/guias/Guia_para_implementar_DDI_y_DC.pdf
Conceptos estandarizados	Conceptos estandarizados | Sistema Estadístico Nacional
Clasificaciones estadísticas	Reporte Referentes Internacionales | Sistema Estadístico Nacional

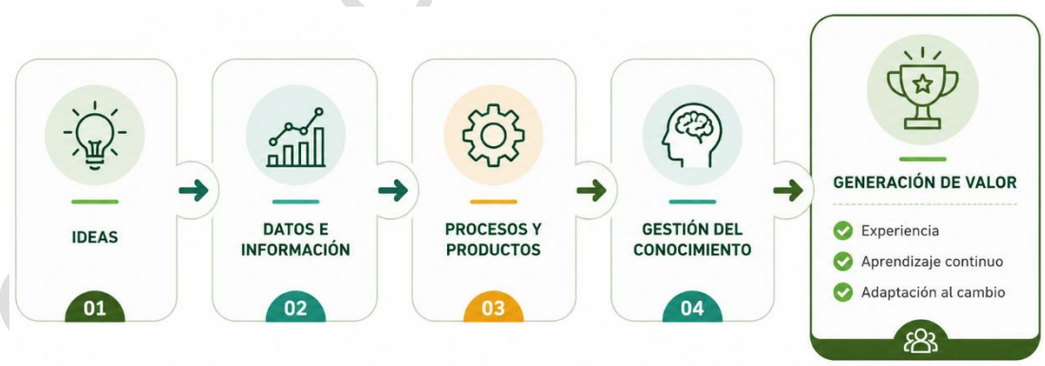
Fuente: Adaptado del Manual Operativo MIPG V6 (2024)

La alcaldía de Bucaramanga aplica los mecanismos de la presente política de acuerdo con la realidad institucional, la planificación estadística para fortalecer los registros administrativos y la implementación de manuales y lineamientos que permitirán la generación de información estadística de calidad.

8.6 DIMENSIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

A través de esta dimensión la entidad transforma la información que se genera en las diferentes áreas en conocimiento útil, por medio de aplicación de herramientas tecnológicas para organizar y sistematizar prácticas significativas que dinamicen los procesos, procedimientos que faciliten el aprendizaje colectivo.

De esta manera, el conocimiento se convierte en un motor para la innovación pública, la mejora continua de los servicios, y la garantía de derechos, contribuyendo a la transparencia, la sostenibilidad y la paz en el contexto de la Administración Municipal.



Fuente: DAFP

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 tres ejes:

1. Herramientas de apropiación y analítica pública
2. Saber innovar para la vida
3. Cultura de compartir y transformar

Gráfica 32. Sexta Dimensión: Gestión del Conocimiento y la Innovación



Fuente: Función Pública, 2024

Eje 1. Herramientas de apropiación y analítica pública: El propósito de este eje se centra en la generación, organización y apropiación del conocimiento a partir de datos e información inicial, en sistemas que sean usados y aplicados de manera continua por las y los servidores públicos de la entidad.

La transformación de datos crudos en conocimiento estratégico es fundamental para fortalecer la toma de decisiones, la creación de políticas públicas y la mejora de los procesos operativos dentro de las entidades públicas.

Se compone de tres elementos claves:
- Datos
- Información
- Conocimiento

En el desarrollo de este eje se debe tener en cuenta:
- Memoria y conocimiento
- Analítica pública
- Caja de herramientas digitales.
- Actualización sistemas de información
- Herramientas utilización y apropiación del conocimiento

Eje 2. Saber innovar para la vida: El propósito de este eje es fomentar una innovación que reconozca la diversidad de saberes y formas de conocimiento, promoviendo la co-creación de soluciones orientadas al bienestar de las comunidades y a la sostenibilidad. Este eje se enfoca en la creatividad, la participación y la efectividad en la implementación de políticas públicas que respeten y valoren el entorno natural y social.

Se compone de dos elementos claves:
- Co-creación
- Ideación y experimentación

En el desarrollo de este eje se debe tener en cuenta:
- Ideación y experimentación
- Innovación pública para la vida
- Investigación y bio-administración

Eje 3. Cultura de compartir, comunicar y transformar: El propósito es promover una cultura organizacional que valore el intercambio de conocimientos, la comunicación efectiva y la transformación de saberes en acciones concretas. Este eje enfatiza la importancia de

COPIA CONTROLADA

compartir experiencias y prácticas significativas, fortalecer capacidades con actividades de cierre de brechas en el conocimiento y generar espacios que promuevan aprendizajes colaborativos.

Se compone de tres elementos claves:
- Capacidades
- Aprendizaje
- Apropiación

En el desarrollo de este eje se debe tener en cuenta:
- Espacios de intercambio de aprendizaje
- Capacitación y formación
- Comunicación efectiva

8.6.1 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 partir de su dinámica, faciliten la innovación institucional en el marco de un Estado eficiente y productivo.

La alcaldía de Bucaramanga formaliza esta política de Gestión del conocimiento y la innovación a través del Programa Gestión del conocimiento PR-MC-1000-170-001.

El seguimiento de la implementación de cada eje de esta política en 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 Acción Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG F-DPM-10100-238,37-047 que se presenta al Comité Institucional de Gestión y Desempeño Administración Central de Bucaramanga para su aprobación.

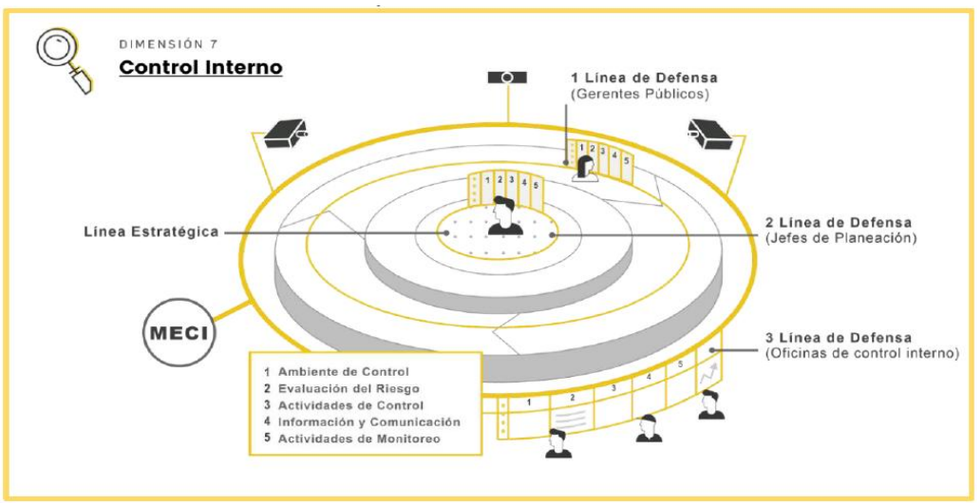
8.7 DIMENSIÓN DE CONTROL INTERNO

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.

COPIA CONTROLADA

Gráfica 33. Dimensión 7. Control Interno



Fuente: Manual Operativo MIPG Función Pública Versión 6, diciembre de 2024

8.7.1 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:

COPIA CONTROLADA

Gráfica 34 Componentes de la estructura del MECI



Fuente: Función Pública (Presentación módulo 7 control Interno)

- **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.

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:

COPIA CONTROLADA

- ✓ 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:

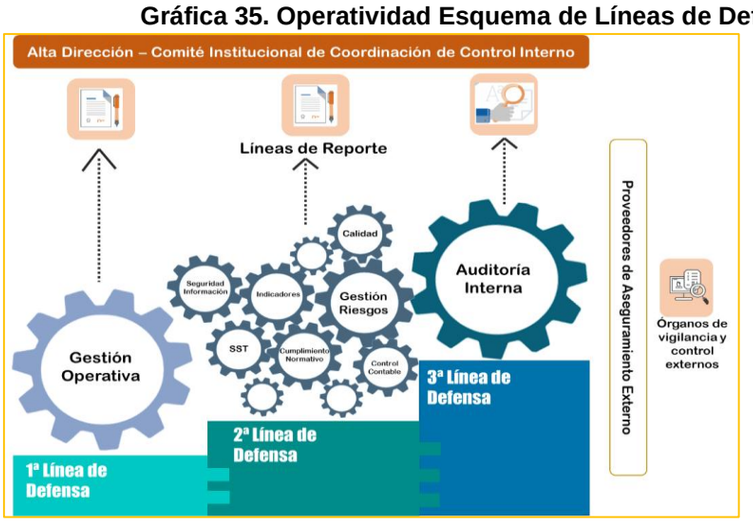
- ✓ Evaluaciones continuas y/o separadas (autoevaluación, auditorías) para determinar si los componentes del Sistema de Control Interno están presentes y funcionando.
- ✓ Evaluación y comunicación de deficiencias oportunamente

8.7.2 Esquema de Líneas de Defensa

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 integral de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales relacionados, La adaptación de este enfoque se presenta en la siguiente gráfica:

COPIA CONTROLADA

Gráfica 35. Operatividad Esquema de Líneas de Defensa



Fuente: Manual Operativo MIPG Función Pública Versión 6, diciembre de 2024

Línea estratégica de defensa: está conformada por la Alta Dirección y el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. La responsabilidad de esta línea de defensa se centra en la emisión, revisión, validación y supervisión del cumplimiento de políticas en materia de control interno, gestión del riesgo, seguimientos a la gestión y auditoría interna para toda la entidad.

Primera línea de defensa: esta línea de defensa les corresponde a los servidores en sus diferentes niveles, quienes aplican las medidas de control interno en las operaciones del día a día de la entidad. Se debe precisar que cuando se trate de servidores que ostenten un cargo de responsabilidad (jefe) dentro de la estructura organizacional, se denominan controles de gerencia operativa, ya que son aplicados por líderes o responsables de proceso. Esta línea se encarga del mantenimiento efectivo de controles internos, por consiguiente, identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos.

Segunda línea de defensa: esta línea de defensa está conformada por servidores que ocupan cargos del nivel directivo o asesor (media o alta gerencia), quienes realizan labores de supervisión sobre temas transversales para la entidad y rinden cuentas ante la Alta Dirección.

Aquí se incluyen a la Secretaría de Planeación; Secretarías de despacho, Jefes de oficina, Proceso de mejora continua de la Secretaría Administrativa, área de contratación de la Secretaría Jurídica, Secretaría de Hacienda y Oficina Asesora TIC - OATIC. Esto le permite a la entidad hacer un seguimiento o autoevaluación permanente de la gestión, de manera que pueda orientar y generar alertas a las personas que hacen parte de la 1ª línea de defensa, así como a la Alta Dirección (Línea Estratégica).

Esta línea se asegura de que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª línea de defensa sean apropiados y funcionen correctamente, además, se encarga de supervisar la eficacia e implementación de las prácticas de gestión de riesgo, ejercicio que implicará la implementación de actividades de control específicas que permitan adelantar estos procesos de seguimiento y verificación con un enfoque basado en riesgos.

Tercera línea de defensa: esta línea de defensa está conformada por la Oficina de Control Interno, quienes evalúan de manera independiente y objetiva los controles de 2ª línea de

COPIA CONTROLADA

defensa para asegurar su efectividad y cobertura; así mismo, evalúa los controles de 1ª línea de defensa que no se encuentren cubiertos y los que inadecuadamente son cubiertos por la 2ª línea de defensa.

La interacción entre la 2ª línea de defensa (proveedores internos de aseguramiento) y la 3ª línea de defensa y estas con los proveedores externos de aseguramiento (organismos de control y otras instancias de supervisión o vigilancia), refleja un esfuerzo en común mediante el monitoreo y seguimiento de las actividades y acciones formuladas para mitigar los riesgos de manera integral.

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 Gestión; de allí que deban ser coordinadas cuidadosamente para asegurar que los controles sean efectivos.

En términos generales, dentro del esquema de líneas de defensa, es importante señalar que un mismo actor puede desempeñar funciones en varias líneas, según el rol que asuma. Un ejemplo de ello es la Secretaría de Planeación, la cual integra la línea estratégica al formar parte del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. Adicionalmente, al liderar el proceso de Planeación Estratégica, cumple funciones propias de la primera línea de defensa. Asimismo, al brindar asesoría y ejercer actividades de aseguramiento, también se enmarca en la segunda línea de defensa. De manera similar, este análisis puede aplicarse a jefes o coordinadores de áreas como Servicio al Ciudadano, Área TIC, Secretaría Jurídica, Secretaría de Hacienda, entre otras que se identifiquen de acuerdo con las necesidades específicas de la entidad.

Al armonizar los componentes del MECI con el esquema de líneas de defensa, se establece que la Línea Estratégica debe establecer directrices claras respecto a la estructura de control. En particular, a través del componente Ambiente de Control, es responsable de propiciar espacios para el análisis y seguimiento de aspectos clave como el Talento Humano, la Integridad y la Planeación Estratégica, los cuales son fundamentales para generar un entorno favorable al control. Asimismo, mediante los demás componentes del modelo, esta línea puede tomar decisiones informadas basadas en hechos y datos. Esto es posible gracias al aporte de la segunda línea de defensa, que proporciona información oportuna, así como evaluaciones relacionadas con el control y la gestión integral de riesgos.

Todo ello permite anticiparse a situaciones adversas y adoptar medidas preventivas, lo cual es esencial para lograr efectividad en el Sistemas de Control Interno de la entidad.

En este contexto, la segunda línea de defensa realiza una autoevaluación constante de las actividades ejecutadas por la primera línea. Su objetivo principal es garantizar que esta última esté adecuadamente diseñada y funcione de manera efectiva. En este sentido, las funciones de la segunda línea de defensa reportan a la Alta Dirección o forman parte de ella, generando información clave que contribuye a la toma de decisiones en momentos distintos a los contemplados por los seguimientos y evaluaciones que realiza la tercera línea de defensa.

Finalmente, la tercera línea de defensa está representada por la Oficina de Control Interno de Gestión de la entidad. Esta línea se encarga de realizar una evaluación independiente de la gestión institucional, en coordinación con la segunda línea de defensa.

COPIA CONTROLADA