2026

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

COPIA CONTRO

ALCALDÍA DE
BUCARAMANGA

MUNICIPIO DE BUCARAMANGA

Versión 5.0

COPIA CONTROLADA

MANUAL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG
ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

MUNICIPIO DE BUCARAMANGA

Secretaria de Planeación	Planeación y Direccionamiento Estratégico
	Mejoramiento Continuo

CONTROL DE CAMBIOS			
VERSIÓN	**FECHA** (aprobación)	**DESCRIPCIÓN DE AJUSTES**	**RESPONSABLE** (Cargo según Manual de Funciones)
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	9 de julio de 2026	Actualización contenidos Política de Defensa Jurídica (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
5.0	18 de noviembre de 2026	Actualización integral para armonizar la estructura municipal con el Manual Operativo MIPG V7: seis dimensiones, nueva Política de Gestión Ambiental Institucional, reorganización de políticas, enfoque territorial y diferencial, resultados favorables de gestión, MDI/FURAG y ajustes normativos y de estructura. Aprobado en Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central de Bucaramanga según acta No. 05 del 29 de octubre de 2026.	Secretaria de Despacho

CONTROLADO

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 5
1. OBJETIVOS DEL MANUAL 5
1.1 OBJETIVO GENERAL 5
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5
2. ALCANCE 6
3. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS 6
4. CONDICIONES GENERALES DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN 8
5. NORMOGRAMA 12
6. DESARROLLO Y FORMALIZACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN 12
COMITÉ INSTITUCIONAL 12
COMITÉ MUNICIPAL 13
COMITÉ MUNICIPAL DE AUDITORÍA 14
COMITÉ INSTITUCIONAL DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO 15
7. DIMENSIONES Y POLÍTICAS DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN 17
7.1 DIMENSIÓN 1: DE TALENTO HUMANO 18
7.1.1. Política de Gestión Estratégica del Talento Humano 19
7.1.2 Política de Integridad 21
7.2 DIMENSIÓN 2: DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN 24
7.2.1 Política de Planeación Institucional 25
7.2.2 Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público 26
7.2.3 Política de Compras y Contratación Pública 29
7.2.4 Política de Gestión de la información estadística 32
7.3 DIMENSIÓN 3: RELACIÓN ESTADO – CIUDADANÍAS 39
7.3.1 Política de Servicio a las Ciudadanías 40
7.3.2 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública 41
7.3.3 Política de Transparencia, Acceso a la información pública y Lucha contra la corrupción 46
7.3.4 Política de Simplificación, Racionalización y Estandarización de Trámites 47
7.3.5 Política de Gobierno Digital 49
7.4 DIMENSIÓN 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL 50
7.4.1 Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 51
7.4.2 Política de Mejora Normativa 52
7.4.3 Política de Defensa Jurídica 54
7.4.4 Política de Seguridad Digital 61
7.4.5 Política Gestión Ambiental Institucional 62
POLÍTICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LA ALCALDÍA DE BUCARAMANGA 62
7.5 DIMENSIÓN 5: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, LA INNOVACIÓN Y LA MEMORIA PÚBLICA 65

COPIA CONTROLADA

7.5.1 Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación 66

7.5.2 Política de Gestión Documental 69

7.6 DIMENSIÓN 6: SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL INTEGRAL 73

7.6.1 Política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional 74

7.6.2 Política de Control Interno 78

COPIA CONTROLADA

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comité Institucional 12
Tabla 2. Comité Municipal 14
Tabla 3. Comité Municipal de Auditoría 15
Tabla 4. Comité Institucional de Coordinación de Control Interno 16
Tabla 5. Responsables del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG 18
Tabla 7. Formularios metodologías de planificación estadística 35
Tabla 8. Documentos, modelos, guías para el fortalecimiento de Registros Administrativo 36
Tabla 9. Documentos, modelos, guías para el fortalecimiento para la calidad estadística 38

COPIA CONTROLADA

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG 8
Gráfica 2. Articulación de los sistemas de Gestión y de Control Interno 9
Gráfica 3. Funcionamiento del MIPG 9
Gráfica 4. Dimensiones y Políticas del MIPG 10
Gráfica 5. Dimensiones y políticas de MIPG 19
Gráfica 6. Valores del Servicio Público en la Alcaldía de Bucaramanga 22
Gráfica 7. Segunda Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación 24
Gráfica 8. Lineamientos Plan Financiero..... 27
Gráfica 9. ¿Qué es el Marco Fiscal de Mediano Plazo?..... 27
Gráfica 10. Programa Anual Mensualizado de Caja..... 28
Gráfica 11. Contenido del Marco Fiscal de Mediano Plazo 28
Gráfica 12. Relación entre la ley estadística, el Sistema Estadístico Nacional (SEN) y la Política de Gestión de la Información Estadística 32
Gráfica 13. Mecanismo de Planeación Estadística 33
Gráfica 14. Ruta implementación de la planeación estadística 35
Gráfica 15. Mecanismo Fortalecimiento de registros administrativos 36
Gráfica 16. Mecanismo Calidad Estadística..... 38
Gráfica 17. Gestión del Plan Estratégico de Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas. 44
Gráfica 18. Mecanismos de transparencia y acceso 46
Gráfica 19. Pasos para priorización de trámites..... 49
Gráfica 20. Estructura Política de Gobierno Digital 50
Gráfica 21. Diseño Análisis de Impacto Normativo 54
Gráfica 22. Ciclo de la Defensa Jurídica del Estado 55
Gráfica 23. Dimensión 5 - Gestión del Conocimiento, la Innovación y la Memoria Pública 66
Gráfica 24. Modelo estructurado de GESCO 67
Gráfica 25. Componentes del Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos (MGDA)..... 71
Gráfica 26. Herramientas de seguimiento, evaluación y mejora..... 72
Gráfica 27. Dimensión 6. Seguimiento, Evaluación y Control Integral..... 74
Gráfica 28. Articulación de los instrumentos de planeación 75
Gráfica 29. Modelo Estándar de Control Interno - MECI 79
Gráfica 30. Esquema líneas para la gestión del riesgo y control 83

COPIA CONTROLADA

INTRODUCCIÓN

La Alcaldía de Bucaramanga orienta su gestión institucional al cumplimiento de los objetivos públicos, la atención de las necesidades de la ciudadanía y el mejoramiento continuo de los servicios que presta. En este propósito, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG constituye un marco de referencia para articular la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el control de la gestión, procurando que las decisiones administrativas y el uso de los recursos públicos se traduzcan en resultados que generen valor público. Su aplicación se desarrolla de conformidad con los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad que rigen la función administrativa.

El presente Manual establece los lineamientos para la implementación del MIPG en la Alcaldía de Bucaramanga, como instrumento que articula el Sistema de Gestión con el Sistema de Control Interno y promueve una gestión coordinada, eficiente y orientada a resultados. Para ello, facilita la integración de las políticas de gestión y desempeño institucional con el direccionamiento estratégico, los procesos y las prácticas administrativas, con el fin de optimizar los recursos, fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación e impulsar acciones de mejora continua que contribuyan al cumplimiento de la misión institucional y de los fines del Estado.

La implementación y sostenibilidad del MIPG requieren la participación articulada de la Alta Dirección, los servidores públicos y los contratistas, de acuerdo con sus roles y responsabilidades. Su compromiso permite consolidar una cultura de integridad, responsabilidad y mejoramiento permanente, en la que la toma de decisiones basada en información, el cumplimiento de los compromisos y la identificación de oportunidades de mejora contribuyan al fortalecimiento de la capacidad institucional. De esta manera, la Alcaldía de Bucaramanga orienta su gestión hacia la generación de valor público, la atención de las necesidades de la ciudadanía y el fortalecimiento de la confianza en la Administración Municipal.

1. OBJETIVOS DEL MANUAL

1.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer las orientaciones para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Alcaldía de Bucaramanga, de conformidad con el marco normativo vigente, su ámbito de aplicación y los lineamientos generales del Modelo, promoviendo la adecuada articulación de sus dimensiones y políticas de gestión y desempeño institucional, de acuerdo con las características y capacidades de la entidad.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Orientar la aplicación de las políticas de gestión y desempeño institucional, considerando el liderazgo, la integridad y la gestión estratégica del talento humano para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Articular los instrumentos de planeación, presupuesto, gestión de riesgos y seguimiento para mejorar la eficiencia y los resultados institucionales.
- Promover una gestión orientada a la ciudadanía, fortaleciendo el servicio, la participación, la transparencia y la transformación digital.
- Fortalecer las capacidades institucionales y la cultura organizacional mediante la gestión por procesos, el conocimiento, la innovación y el mejoramiento continuo.
- Impulsar la aplicación de mecanismos de seguimiento, evaluación y control que favorezcan la toma de decisiones y la mejora de la gestión institucional.
- Incorporar el enfoque territorial y diferencial considerando las características y

COPIA CONTROLADA

capacidades de la entidad y las necesidades de la ciudadanía.

2. ALCANCE

Este Manual establece las orientaciones para la implementación, seguimiento, evaluación y mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Administración Central de la Alcaldía de Bucaramanga, con la participación de la Alta Dirección, los servidores públicos y los contratistas, de acuerdo con sus responsabilidades.

Asimismo, contempla la articulación con las entidades descentralizadas en los escenarios municipales de coordinación que correspondan, sin perjuicio de su autonomía administrativa y de las disposiciones especiales que regulen a cada entidad.

3. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS

El marco conceptual establece los principales términos relacionados con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, con el fin de facilitar su comprensión y aplicación en la Alcaldía de Bucaramanga, de acuerdo con los lineamientos vigentes y las particularidades de la entidad.

- **Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).** Marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas, con el propósito de generar resultados que atiendan las necesidades de la ciudadanía y contribuyan al cumplimiento de los fines del Estado.
- **Dimensiones de MIPG.** Componentes que agrupan las políticas, prácticas e instrumentos de gestión y desempeño institucional y permiten abordar de manera articulada los diferentes aspectos de la gestión pública.
- **Políticas de Gestión y Desempeño Institucional.** Conjunto de lineamientos y prácticas que orientan la gestión de las entidades públicas en áreas específicas, con el fin de fortalecer sus capacidades, mejorar su desempeño y contribuir al logro de los resultados institucionales.
- **Talento Humano.** Conjunto de servidores públicos y demás personas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales, cuyo desarrollo, bienestar, competencias e integridad son fundamentales para una gestión pública efectiva.
- **Integridad.** Actuación coherente con los principios, valores y normas que orientan la función pública, basada en la honestidad, el respeto, el compromiso, la diligencia, la justicia y la prevalencia del interés general.
- **Direccionamiento Estratégico y Planeación.** Proceso mediante el cual la entidad define sus objetivos, prioridades, estrategias, metas y recursos, en coherencia con su misión, las necesidades de la ciudadanía y los instrumentos de planeación aplicables.
- **Gestión con Valores para Resultados.** Orientación de la gestión institucional hacia el cumplimiento de los objetivos y la generación de resultados, mediante procesos, servicios y actuaciones que respondan a las necesidades de la ciudadanía y al interés general.
- **Evaluación de Resultados.** Análisis del cumplimiento de los objetivos, metas y compromisos institucionales, a partir de información que permite establecer avances, identificar desviaciones y orientar decisiones de mejora.
- **Información y Comunicación.** Gestión de la información y de los mecanismos de comunicación institucional para garantizar su disponibilidad, calidad, oportunidad y uso adecuado, así como facilitar la interacción con la ciudadanía y los grupos de valor.
- **Gestión del Conocimiento y la Innovación.** Prácticas orientadas a identificar, generar, conservar, compartir y aprovechar el conocimiento institucional, promoviendo el aprendizaje, la innovación y el mejoramiento de la gestión pública.

COPIA CONTROLADA

- **Control Interno.** Sistema integrado por políticas, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales, la protección de los recursos públicos y la gestión adecuada de los riesgos.
- **Medición del Desempeño Institucional (MDI).** Ejercicio de medición y análisis que permite conocer el estado de implementación y los resultados de la gestión institucional, identificar fortalezas y brechas, y orientar acciones de mejoramiento.
- **Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG).** Herramienta dispuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública para recopilar información relacionada con la gestión y el desempeño de las entidades públicas, conforme a los lineamientos establecidos para cada medición.
- **Criterios diferenciales.** Parámetros que permiten considerar las características, capacidades, condiciones y particularidades de las entidades públicas al orientar la implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional.
- **Valor público.** Resultado de las actuaciones del Estado que contribuye a satisfacer necesidades colectivas, mejorar las condiciones de vida de la población y fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones.
- **Gobierno Digital.** Política de gestión y desempeño institucional que promueve el uso y aprovechamiento de las tecnologías digitales para mejorar la gestión pública, facilitar la relación con la ciudadanía y generar valor público.
- **Mejora Normativa.** Enfoque orientado a fortalecer la calidad de las normas y de su proceso de producción, mediante prácticas que favorezcan su pertinencia, claridad, coherencia y efectividad.
- **Gestión Ambiental Institucional.** Conjunto de prácticas y acciones dirigidas a prevenir o reducir los impactos ambientales derivados del funcionamiento de la entidad y a promover el uso responsable de los recursos.
- **Participación Ciudadana.** Intervención de la ciudadanía en los asuntos públicos y en las diferentes etapas de la gestión institucional, mediante mecanismos que permiten expresar opiniones, presentar propuestas, ejercer control social e incidir en las decisiones que le afectan.
- **Transparencia y Acceso a la Información Pública.** Principio y conjunto de prácticas que favorecen la publicidad de la gestión, la divulgación proactiva de información y el acceso oportuno a la información pública, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- **Grupos de valor.** Personas, grupos u organizaciones que reciben los bienes y servicios de la entidad, interactúan con ella o se ven afectados por sus decisiones y actuaciones.
- **Gestión integral del riesgo.** Proceso sistemático para identificar, analizar, valorar, tratar y hacer seguimiento a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, con el fin de establecer medidas de control y respuesta.
- **Indicador.** Expresión cuantitativa o cualitativa que permite medir y analizar el comportamiento, avance o resultado de una actividad, proceso, objetivo o compromiso institucional.
- **Líneas de aseguramiento.** Esquema de responsabilidades que distribuye funciones relacionadas con la gestión de riesgos y el control entre los diferentes niveles y actores de la entidad, para fortalecer la prevención, el seguimiento y la evaluación independiente.
- **Mejora continua.** Proceso permanente de identificación de oportunidades de mejora, análisis de resultados e implementación de acciones para fortalecer el desempeño institucional y la calidad de la gestión.

COPIA CONTROLADA

4. CONDICIONES GENERALES DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el propósito de generar resultados que respondan a los planes de desarrollo y a las necesidades de la ciudadanía, contribuyendo a la garantía de derechos y a la prestación de servicios con integridad y calidad.

Gráfica 1.
Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG



Fuente: Función Pública, 2026

Su aplicación promueve una gestión institucional coherente con los principios de la función administrativa y los valores del servicio público, en la que la planeación, la ejecución y la evaluación se desarrollen de manera articulada. Este enfoque favorece el uso responsable de los recursos, el fortalecimiento de las capacidades institucionales y la adopción de decisiones orientadas a mejorar la gestión y la atención a la ciudadanía.

En la Alcaldía de Bucaramanga, el MIPG integra el Sistema de Gestión con el Sistema de Control Interno y orienta el desarrollo coordinado de las políticas de gestión y desempeño institucional, de acuerdo con las particularidades de la entidad. Su implementación compromete a la Alta Dirección, los servidores públicos y los contratistas, desde sus respectivos roles, para que las actuaciones institucionales se traduzcan en resultados útiles para la población y contribuyan a la generación de valor público, entendido como el aporte de la gestión al bienestar colectivo y a la confianza ciudadana.

COPIA CONTROLADA

Gráfica 2.
Articulación de los sistemas de Gestión y de Control Interno



Fuente: Función Pública 2026

¿Cómo se desarrolla el MIPG?

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG se estructura en tres componentes que permiten organizar su implementación y funcionamiento en las entidades públicas: la institucionalidad, la operación y la medición, los cuales se describen a continuación.

Gráfica 3.
Funcionamiento del MIPG



Fuente: Función Pública, 2026

- **Institucionalidad:** comprende las instancias y los mecanismos de coordinación responsables de orientar la implementación del MIPG, definir responsabilidades y establecer los lineamientos necesarios para su aplicación en la entidad.

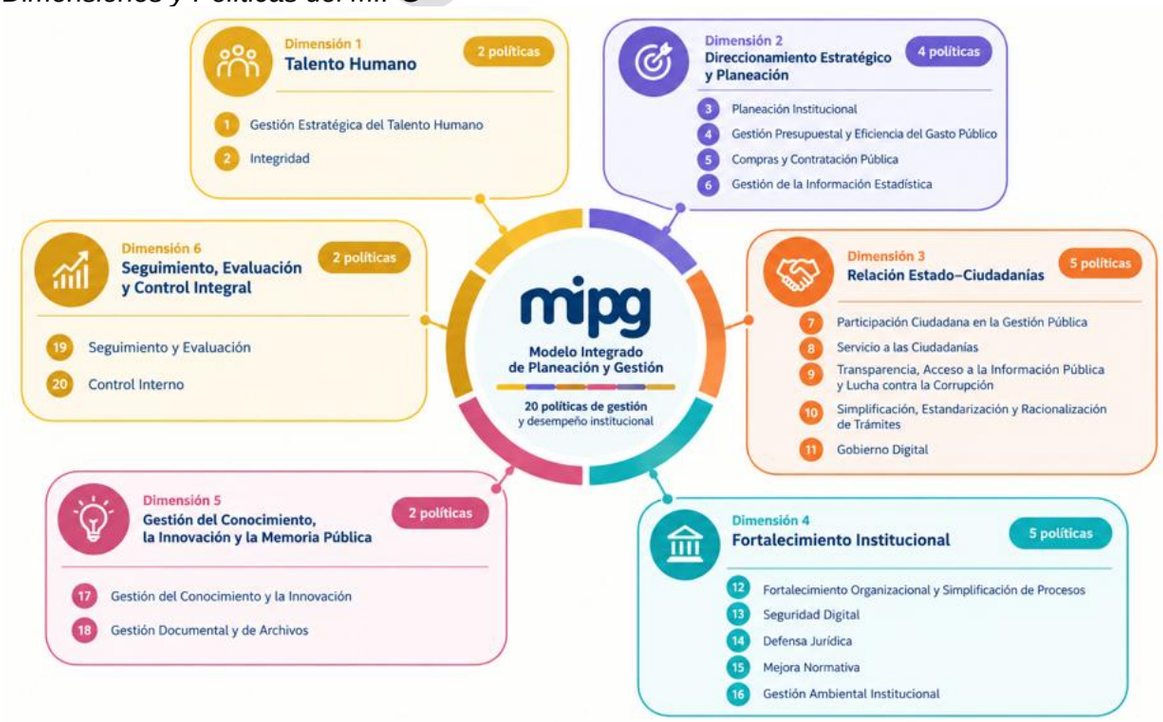
SISTEMA	NIVEL NACIONAL	NIVEL DEPARTAMENTAL/ MUNICIPAL	NIVEL INSTITUCIONAL
Sistema de Gestión	• Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional	• Comités Departamentales, Municipales o Distritales de Gestión y Desempeño	• Comité Institucional de Gestión y Desempeño
Sistema Nacional de Control Interno	• 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, 2026

- **Operación:** el MIPG se desarrolla mediante seis dimensiones que integran veinte políticas de gestión y desempeño institucional y orientan su aplicación coordinada en la entidad. Este componente comprende las prácticas, los procesos y las actividades que permiten aprovechar los recursos disponibles y convertirlos en resultados alineados con los objetivos institucionales, las necesidades de la ciudadanía y la generación de valor público.

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

Gráfica 4.
Dimensiones y Políticas del MIPG



CONTROLADA

Fuente: Función Pública, 2026

- **Medición del Desempeño Institucional (MDI):** La Medición del Desempeño Institucional (MDI) es un proceso anual que permite evaluar la implementación de las políticas de gestión y desempeño del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), así como los avances del Sistema de Control Interno a través del Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Sus resultados permiten conocer el desempeño institucional, hacer seguimiento a los avances del Modelo e identificar oportunidades de mejora.

La medición se realiza mediante el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG), instrumento que diligencia anualmente la Alcaldía de Bucaramanga para reportar información sobre su gestión institucional. Con base en esta información, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) genera los índices de desempeño y formula recomendaciones orientadas a fortalecer la implementación de las dimensiones y políticas del MIPG.

A partir de los resultados de la medición y de las oportunidades de mejora identificadas, la Alcaldía de Bucaramanga desarrolla acciones para fortalecer su gestión institucional, mediante la formulación y el seguimiento del Plan de Acción del MIPG. Para ello, se establecen los siguientes mecanismos:

Plan de Acción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

Con fundamento en los resultados del FURAG, las recomendaciones del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y las necesidades identificadas en la gestión institucional, la Secretaría de Planeación lidera la formulación del Plan de Acción Institucional y Municipal del MIPG, en coordinación con los líderes de política y sus equipos de trabajo. Este instrumento establece las acciones orientadas al cierre de brechas y al mejoramiento continuo de la gestión y el desempeño institucional. Véase formato F-DPM-10100-238,37-047.

Monitoreo al Plan de Acción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

La Secretaría de Planeación, en su rol de segunda línea de aseguramiento, realiza el monitoreo trimestral al Plan de Acción del MIPG, con la participación de los líderes de política y sus equipos de trabajo, para verificar el avance en el cumplimiento de las acciones programadas e identificar posibles desviaciones que requieran atención. Los resultados se presentan ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Administración Central, conforme a lo establecido en el Decreto 0175 del 27 de octubre de 2022.

Campo de aplicación del MIPG

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) se aplica a la Alcaldía de Bucaramanga, como entidad territorial del orden municipal, de conformidad con las disposiciones normativas vigentes. La implementación de sus políticas de gestión y desempeño se desarrolla según la naturaleza, las competencias y las disposiciones específicas aplicables a la entidad.

Enfoque territorial y diferencial del MIPG

La implementación del MIPG en la Alcaldía de Bucaramanga debe considerar las capacidades y características propias de la entidad y del territorio. Para ello, los criterios diferenciales permiten adaptar la aplicación de las políticas de gestión y desempeño, teniendo en cuenta las disposiciones normativas aplicables, el nivel de exigencia de los lineamientos según las capacidades institucionales y la posibilidad de avanzar progresivamente en su implementación, conforme a las etapas y los plazos establecidos.

COPIA CONTROLADA

La aplicación de estos criterios debe respetar las obligaciones normativas y promover el fortalecimiento continuo de la gestión institucional, de acuerdo con las condiciones y necesidades de la Alcaldía de Bucaramanga.

5. NORMOGRAMA

La implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la Alcaldía de Bucaramanga se desarrolla en concordancia con las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias de orden nacional y municipal aplicables. El marco normativo específico se encuentra identificado en el normograma institucional correspondiente, el cual puede consultarse en la NUBE documental y se mantiene actualizado conforme a la normativa vigente. (Normograma del proceso de Planeación Estratégica F-MC-1000-238,37-020)

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

En el marco del MIPG, 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.

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.

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"

COPIA CONTROLADA

Tabla 2.
Comité Municipal

Comité de Gestión y Desempeño Municipal de Bucaramanga	
Conformación	Servidores públicos del nivel directivo de la administración central, directores y gerentes de institutos descentralizados del Municipio de Bucaramanga, según lo dispuesto en el artículo 1 del Decreto 0176 de 2022.
Lo preside	Será presidido por el Alcalde
Secretaría Técnica	Según lo establece el artículo 2 del Decreto 0176 de 2022, la secretaría técnica del Comité Municipal de Gestión y Desempeño del Municipio de Bucaramanga será ejercida por el Secretario de Planeación Municipal.
Funciones	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.

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).

COPIA CONTROLADA

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

Tabla 3.
Comité Municipal de Auditoría

Comité Municipal de Auditoría	
Conformación	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.

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.

COPIA CONTROLADA

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. DIMENSIONES Y POLÍTICAS DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) funciona mediante seis dimensiones que articulan las prácticas, políticas y herramientas de gestión de la entidad. Estas dimensiones se relacionan entre sí para orientar la gestión institucional hacia el cumplimiento de sus objetivos, la atención de las necesidades de la ciudadanía y la generación de valor público.

La operación del Modelo parte de la identificación de las necesidades de la ciudadanía y de los resultados que la Alcaldía busca alcanzar. Para ello, se apoya en su estructura organizacional, el talento humano y los recursos disponibles; define sus objetivos y planes; ejecuta las acciones previstas; promueve la participación ciudadana y la transparencia; y fortalece el seguimiento, la evaluación, el control y la gestión del conocimiento para mejorar continuamente su desempeño institucional.

Para asegurar la implementación y el funcionamiento articulado del Modelo, la Alcaldía de Bucaramanga cuenta con responsables que, de acuerdo con sus competencias y funciones, orientan, coordinan, ejecutan y evalúan las acciones relacionadas con su gestión y mejoramiento continuo.

Responsables del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. En la Alcaldía de Bucaramanga, la implementación, el desarrollo, el seguimiento y la mejora del Modelo están a cargo de los siguientes actores institucionales, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades:

1. **Representante legal de la entidad:** es responsable de dirigir y orientar la implementación del MIPG, promover el compromiso institucional y garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para su desarrollo.

2. **Comité Institucional de Gestión y Desempeño:** tiene a su cargo orientar la implementación y operación del Modelo, articular las acciones institucionales y analizar los resultados para promover el mejoramiento de la gestión.

3. **Secretaría de Planeación:** es responsable de coordinar y orientar la implementación del MIPG, promover la articulación entre las dependencias, coordinar la formulación del Plan de Acción del Modelo y realizar su seguimiento.

4. **Líderes de las políticas de gestión y desempeño institucional:** tienen a su cargo orientar y coordinar la implementación de las políticas correspondientes, acompañar a sus equipos de trabajo, hacer seguimiento a los compromisos y promover las acciones de mejora necesarias.

5. **Líderes de proceso y responsables de planes, programas y proyectos:** son responsables de ejecutar las actividades a su cargo, verificar el cumplimiento de los compromisos, hacer seguimiento a los resultados e implementar las acciones de mejora correspondientes.

6. **Oficina de Control Interno de Gestión:** tiene a su cargo evaluar de manera independiente y objetiva el Sistema de Control Interno, la gestión institucional y la efectividad de los controles, así como brindar asesoría y formular recomendaciones para el mejoramiento continuo. Como tercera línea de aseguramiento, no asume responsabilidades propias de la gestión de los procesos ni la administración directa de los riesgos.

COPIA CONTROLADA

7. **Servidores públicos y demás colaboradores de la entidad:** contribuyen a la implementación del MIPG mediante el cumplimiento de sus funciones y obligaciones, la aplicación de los lineamientos institucionales y la participación en las acciones de mejora que les correspondan.

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

Dimensión	Políticas	Responsable/líder de implementación
1. Talento Humano	1. Gestión Estratégica del Talento Humano 2. Integridad	Secretaría Administrativa Secretaría Administrativa
2. Direccionamiento Estratégico y Planeación	3. Planeación Institucional 4. Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público 5. Compras y Contratación Pública 6. Gestión de la Información Estadística	Secretaría de Planeación Secretaría de Hacienda Secretaría Jurídica / Secretaría Administrativa Secretaría de Planeación / Área TIC
3. Relación Estado – Ciudadanías	7. Participación Ciudadana en la Gestión Pública 8. Servicio a las Ciudadanías 9. Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha contra la Corrupción 10. Simplificación, Estandarización y Racionalización de Trámites 11. Gobierno Digital	Despacho Alcalde / Secretaría de Planeación Secretaría Administrativa Secretaría Jurídica / responsable de Transparencia Secretaría de Planeación / Área TIC Área TIC
4. Fortalecimiento Institucional	12. Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos 13. Seguridad Digital 14. Defensa Jurídica 15. Mejora Normativa 16. Gestión Ambiental Institucional	Secretaría Administrativa Área TIC Secretaría Jurídica Secretaría Jurídica Secretaría Administrativa – Subsecretaría de Ambiente
5. Gestión del Conocimiento, la Innovación y la Memoria Pública	17. Gestión del Conocimiento y la Innovación 18. Gestión Documental y de Archivos	Secretaría Administrativa Secretaría Administrativa
6. Seguimiento, Evaluación y Control Integral	19. Seguimiento y Evaluación 20. Control Interno	Secretaría de Planeación Alcalde, o su delegado

A continuación, se presentan las seis dimensiones del MIPG y las políticas de gestión y desempeño que las integran. Aunque cada dimensión aborda aspectos específicos, todas se articulan para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y al mejoramiento continuo de la gestión.

7.1 DIMENSIÓN 1: DE TALENTO HUMANO

En la Alcaldía de Bucaramanga, el Talento Humano es el principal activo y un factor clave para el cumplimiento de la misión institucional y la consecución de resultados. Con base en los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), la entidad orienta la gestión estratégica del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), articulada con la promoción de una cultura de integridad y transparencia. Esta dimensión comprende las políticas de Gestión Estratégica del Talento Humano e Integridad.

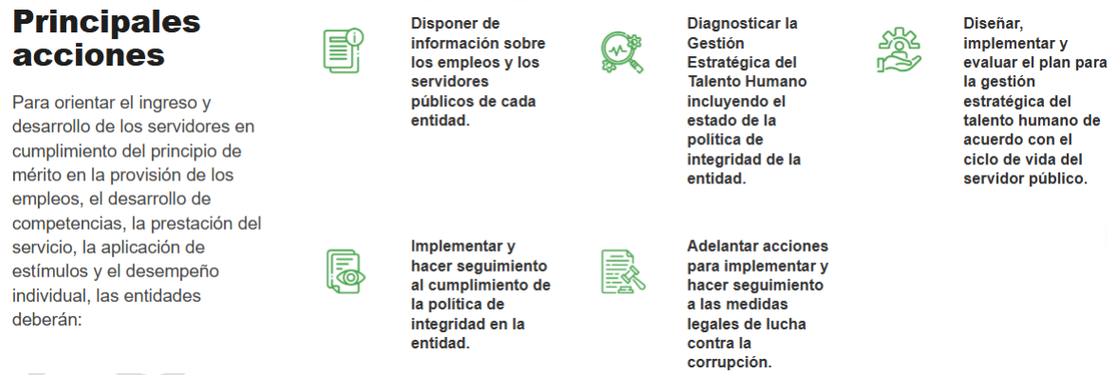
En este marco, se desarrollan acciones dirigidas al fortalecimiento de las capacidades, el bienestar y el desarrollo de los servidores públicos, así como a la promoción de comportamientos éticos y la apropiación de los valores institucionales. En su implementación participan los directivos, los responsables de talento humano, los servidores públicos y demás actores institucionales.

Gráfica 5.

Dimensiones y políticas de MIPG



Fuente: Función Pública, 2026



Fuente: Tomado Manual MIPG 7.0

7.1.1. Política de Gestión Estratégica del Talento Humano

En el marco del MIPG, la gestión del Talento Humano se consolida como el eje transversal y motor de la administración. En la Alcaldía de Bucaramanga se implementa la GETH a través de cinco etapas transversales: Disponer de Información, Diagnosticar el nivel de madurez, Diseñar la planeación de personal, Implementar las acciones de desarrollo y bienestar, y Evaluar el desempeño institucional mediante la medición de impacto y el reporte FURAG:

- **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 utilizando la Matriz de Diagnóstico GETH establecida por el DAFP.*

• **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 reporte obligatorio en el Formato Único de Reporte de Avances de Gestión (FURAG), el *cual mide el estado, resultados y niveles de madurez.* De esta forma, se 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.

Esta política se articula con el Plan de Desarrollo Municipal de Bucaramanga y se integra a los acuerdos de gestión de las dependencias, asegurando que el GETH contribuya directamente a los resultados institucionales.

COPIA CONTROLADA

7.1.2 Política de Integridad

El propósito de esta política es fortalecer de manera articulada, preventiva y sostenible la cultura de integridad en el servicio público de la Alcaldía de Bucaramanga, mediante la implementación de estrategias institucionales orientadas a la apropiación de valores, principios y estándares de comportamiento ético por parte de los servidores públicos y colaboradores de la entidad, con el fin de promover decisiones transparentes, responsables y orientadas al interés general, así como fortalecer la confianza de la ciudadanía en la administración municipal.

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.

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 fortalecer de manera articulada, preventiva y sostenible la cultura de integridad, estableciendo lineamientos que garanticen la gestión íntegra en el servicio público y fomenten el comportamiento ético de servidores y contratistas, articulado con la planeación estratégica del talento humano.

La política es aplicable a los servidores públicos, gerentes públicos, trabajadores oficiales, contratistas y demás colaboradores que ejerzan funciones públicas o administren recursos públicos de la entidad, quienes deberán observar los principios, valores y estándares de comportamiento ético definidos en el Código de Integridad del Servicio Público Colombiano, adoptado mediante la Ley 2016 de 2020, y articulados con la Ley 1474 de 2011, la Ley 2013 de 2019, la Ley 2195 de 2022 y el Decreto 830 de 2021, en materia de transparencia, prevención de la corrupción, conflictos de interés, declaración de bienes y rentas y personas expuestas políticamente – PEP. Su implementación atiende igualmente los lineamientos de la Circular 100-004 de 2025 y del Decreto 0382 de 2026, relacionados con las obligaciones legales en materia de integridad pública y con el Sistema Nacional de Integridad, respectivamente.

La entidad adopta un enfoque preventivo, incorporando mecanismos, procedimientos e instrumentos de gestión que fortalezcan la cultura de integridad dentro de sus instrumentos institucionales de planeación, gestión, control y seguimiento —en particular el Programa de Transparencia y Ética Pública (PTEP), el Plan Institucional de Capacitación (PIC) y los mapas de riesgos institucionales, incluidos los riesgos para la integridad pública—, promoviendo mecanismos de sensibilización, seguimiento, evaluación y mejora continua.

COPIA CONTROLADA

Gráfica 6.
Valores del Servicio Público en la Alcaldía de Bucaramanga



Fuente: Código de Integridad Alcaldía Bucaramanga con apoyo OpenAI, 2026 para el diseño gráfico.

Lineamientos generales para la implementación

La implementación de la Política de Integridad en la Alcaldía de Bucaramanga se desarrolla a través de los siguientes seis lineamientos, cada uno abordado en cuatro fases:

Lineamiento 1. Implementar el Código de Integridad del Servicio Público Colombiano como instrumento orientador del comportamiento ético institucional

- **Fase 1 – Adopción formal:** verificar y mantener actualizado el acto administrativo de adopción del Código, e identificar el equipo responsable de su implementación.
- **Fase 2 – Diagnóstico y adaptación contextual:** aplicar el test de apropiación de valores y contextualizar el Código a la misión y los procesos de la entidad.
- **Fase 3 – Apropiación y difusión:** incorporar el Código en la inducción y reinducción, y difundirlo mediante campañas y canales institucionales.
- **Fase 4 – Seguimiento y actualización:** incluir indicadores de apropiación del Código en el Plan de Acción Institucional y actualizar los materiales conforme a las nuevas versiones del Código.

Lineamiento 2. Incorporar la integridad pública en la planeación institucional, la gestión estratégica y los procesos organizacionales

- **Fase 1 – Diagnóstico de brechas de integración:** revisar si el Plan Estratégico Institucional, el Plan de Acción Institucional y el PTEP contienen objetivos, metas e indicadores de integridad.
- **Fase 2 – Integración en instrumentos de planeación:** incorporar objetivos, metas y compromisos de integridad en el PEI, el PTEP y los acuerdos de gestión.
- **Fase 3 – Integración en los procesos organizacionales:** incorporar controles de integridad en los procedimientos institucionales y definir el rol de gestor(es) de integridad.
- **Fase 4 – Evaluación de la integración:** *Reporte de avances institucionales* **del PTEP** *en el FURAG*.

Lineamiento 3. Fortalecer los mecanismos para la identificación, prevención y gestión de conflictos de interés

- **Fase 1 – Identificación y mapeo:** identificar los cargos y funciones con mayor exposición a conflictos de interés y difundir las situaciones tipificadas en la ley.
- **Fase 2 – Prevención:** fortalecer el mecanismo de declaración de impedimentos y recusaciones e incluir el tema en el PIC y la inducción.
- **Fase 3 – Gestión y resolución:** establecer el procedimiento institucional para recibir, tramitar y resolver las declaraciones de conflicto de interés.
- **Fase 4 – Seguimiento:** auditar periódicamente el mecanismo y reportar los hallazgos en los informes de control interno.

Lineamiento 4. Desarrollar estrategias pedagógicas para la apropiación de valores institucionales y la cultura de integridad

- **Fase 1 – Diagnóstico de necesidades de formación ética:** aplicar la encuesta de percepción de la cultura de integridad e identificar los dilemas éticos más recurrentes.
- **Fase 2 – Diseño de la estrategia pedagógica:** diseñar un portafolio de estrategias diferenciado por nivel jerárquico e incorporarlo al PIC y al PTEP.
- **Fase 3 – Implementación:** ejecutar las estrategias con cobertura a todos los servidores, usando canales presenciales y virtuales.
- **Fase 4 – Evaluación del aprendizaje:** evaluar el impacto de las acciones formativas y ajustar las estrategias según los resultados.

Lineamiento 5. Implementar mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación frente a la apropiación de la política de integridad

- **Fase 1 – Definición del sistema de seguimiento:** definir los indicadores de resultado, proceso e impacto de la política.
- **Fase 2 – Aplicación de los instrumentos de evaluación:** aplicar la Encuesta de Gestión y Percepción sobre la Cultura de Integridad y el test de percepción de valores a servidores y contratistas.
- **Fase 3 – Monitoreo periódico:** hacer seguimiento a las acciones implementadas, reportar en el FURAG y presentar avances al Comité de Coordinación de Control Interno.
- **Fase 4 – Evaluación de impacto y mejora continua:** comparar resultados entre períodos y ajustar el PTEP con base en los hallazgos de la evaluación.

Lineamiento 6. Articular la Política de Integridad con las políticas de Control Interno; Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción; Participación Ciudadana y Gestión del Talento Humano

- **Fase 1 – Mapeo de puntos de articulación:** identificar los componentes de otras políticas del MIPG con intersección directa con la integridad.

COPIA CONTROLADA

- **Fase 2 – Integración en los instrumentos de gestión:** articular las acciones del PTEP con el bienestar e incentivos, la evaluación del control interno y la participación ciudadana.
- **Fase 3 – Armonización de reportes e indicadores:** unificar los reportes al FURAG y consolidar tableros de seguimiento integrados de la política. *Evaluación y retroalimentación* con evidencia documental de las sinergias logradas*, y ajustes para la mejora continua*

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.

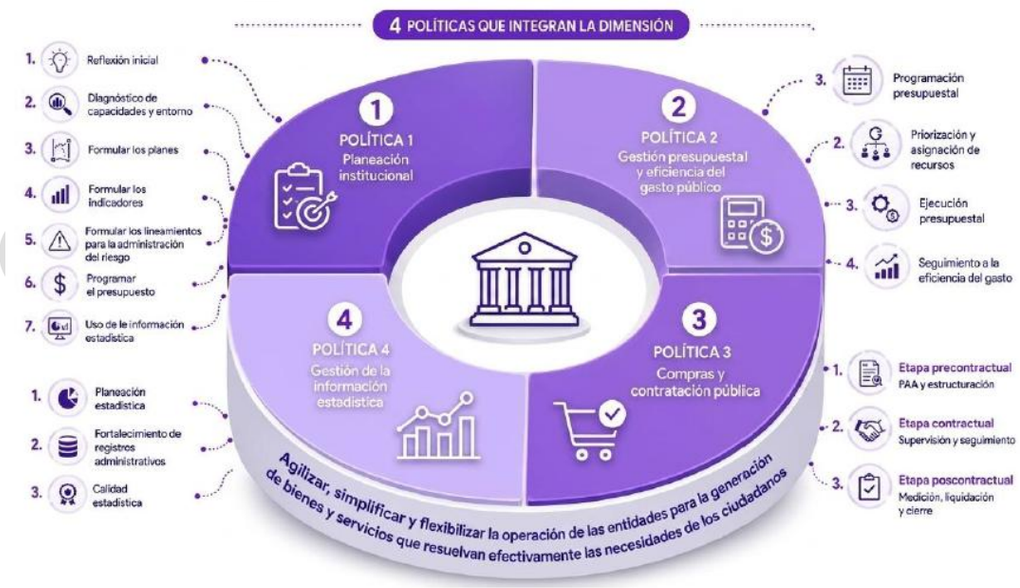
7.2 DIMENSIÓN 2: DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN

Esta dimensión orienta la gestión de la Alcaldía de Bucaramanga hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y las necesidades de la ciudadanía, mediante la definición de prioridades, metas y estrategias articuladas con el Plan de Desarrollo Municipal y los recursos disponibles.

Integra las políticas de Planeación Institucional, Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, Compras y Contratación Pública y Gestión de la Información Estadística, que permiten articular la planeación con la asignación de recursos, la contratación y el uso de información confiable para la toma de decisiones.

Se articula con las demás dimensiones y políticas del MIPG para fortalecer la ejecución, el seguimiento y la mejora continua, promoviendo el uso eficiente de los recursos y el logro de resultados que respondan a las necesidades de los ciudadanos.

Gráfica 7.
Segunda Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación



Fuente: Función Pública, 2026. Manual Operativo MIPG Versión 7.

7.2.1 Política de Planeación Institucional

El propósito de esta política es orientar el direccionamiento estratégico de la Alcaldía de Bucaramanga, mediante la definición de su misión, visión, valores institucionales y objetivos. Comprende la formulación, articulación, implementación, seguimiento y evaluación de la gestión institucional. La planeación institucional debe responder a las prioridades del municipio, las competencias de la entidad y las necesidades de los grupos de valor. Asimismo, debe considerar las capacidades institucionales, los recursos disponibles y las condiciones del entorno, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos y a la generación de valor público.

La lógica general de la planeación comprende los siguientes instrumentos: el Plan de Desarrollo Municipal define las prioridades del gobierno; su parte estratégica establece los resultados y productos esperados; el Plan Indicativo distribuye las metas durante el periodo de gobierno, y el Plan de Acción concreta anualmente las actividades, los responsables y los recursos necesarios.

Tabla 1.
Relación de instrumentos para la planeación institucional

Instrumento	En qué consiste	Componentes	Horizonte
Plan de Desarrollo Municipal	Es el instrumento de planeación territorial que define las prioridades del gobierno durante su periodo, así como los programas e instrumentos para su planeación, programación, ejecución y seguimiento.	• De acuerdo con la Ley 152 de 1994, comprende una parte general estratégica y un plan de inversiones de carácter operativo.	Cuatrienal
Parte estratégica del Plan de Desarrollo	Traduce el diagnóstico y las prioridades del gobierno en los resultados que se espera alcanzar durante el periodo. Debe guardar correspondencia con el plan de inversiones para garantizar los recursos y mecanismos necesarios para su ejecución.	• Situaciones o problemas identificados, objetivos de desarrollo, indicadores de resultado, líneas base, metas de resultado, programas, indicadores y metas de producto, y responsables.	Cuatrienal
Plan Indicativo	Desagrega y programa los compromisos del Plan de Desarrollo para cada vigencia del periodo de gobierno. Articula la orientación estratégica con la programación anual de los planes de acción.	• Objetivos y programas del Plan de Desarrollo, indicadores de resultado y de producto, líneas base, metas totales del periodo, metas por vigencia, recursos estimados y dependencias o entidades responsables.	Cuatrienal, desagregado anualmente
Plan de Acción	Concreta anualmente lo programado en el Plan Indicativo y determina las actividades, proyectos y recursos que ejecutará cada dependencia o entidad durante la vigencia. Sirve de referente para el seguimiento y la evaluación de resultados.	• De acuerdo con el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, incluye objetivos, estrategias, proyectos, metas, responsables, planes generales de compras, distribución presupuestal de los proyectos de inversión e indicadores de gestión. Debe publicarse en la página web de la entidad a más tardar el 31 de enero de cada año.	Anual

Fuente: Manual Operativo MIPG, 2026

En la Alcaldía de Bucaramanga, el MIPG orienta la formulación, articulación y seguimiento de los planes institucionales, en concordancia con los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal, cuyo seguimiento se realiza mediante los mecanismos institucionales establecidos para tal fin.

Diagnóstico de capacidades y entorno. La formulación de los planes institucionales parte del análisis de las capacidades de la Alcaldía, los resultados de la gestión, los informes de auditoría, los recursos disponibles y las condiciones del entorno, así como de las necesidades y expectativas de los grupos de valor. Este diagnóstico permite identificar brechas y oportunidades de mejora, priorizar necesidades y establecer objetivos y metas medibles, acordes con las competencias y los recursos institucionales. Asimismo, se promoverá la participación ciudadana en los ejercicios de planeación. Para el análisis del

contexto y de los riesgos se tendrán en cuenta los lineamientos e instrumentos institucionales vigentes.

Formulación y articulación de los planes estratégicos. La formulación de los planes estratégicos debe guardar coherencia con las competencias legales de la entidad, las prioridades institucionales y los recursos disponibles, en concordancia con el Plan de Desarrollo Municipal. Para ello, se aplicarán los procedimientos institucionales vigentes para la formulación y el seguimiento del Plan de Desarrollo Municipal. El seguimiento se realizará mediante los mecanismos y reportes institucionales establecidos.

Formulación de los planes de acción anual. Los planes de acción se formularán de conformidad con la Ley 152 de 1994, el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, el Decreto 612 de 2018 y demás disposiciones aplicables. Deberán articularse con el direccionamiento estratégico, el Plan de Desarrollo Municipal y los demás instrumentos institucionales de planeación. Como mínimo, incluirán objetivos, proyectos, actividades, productos, metas, responsables, cronogramas, recursos e indicadores. También considerarán los riesgos y controles asociados a la ejecución, así como las metas intermedias que faciliten el seguimiento. Se incorporarán los planes institucionales exigidos por la normativa vigente y las acciones de participación ciudadana y rendición de cuentas que correspondan.

Los planes de acción deberán publicarse a más tardar el 31 de enero de cada vigencia y contar con seguimiento periódico para verificar avances, identificar dificultades y establecer acciones de mejora.

Formulación de indicadores. Los indicadores permiten medir el avance y el cumplimiento de los objetivos, metas, actividades y productos de los planes institucionales, así como los resultados de la gestión. Su formulación deberá precisar la meta, la fuente de información, la periodicidad y los criterios técnicos de medición. Según el propósito de la medición, podrán utilizarse indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad y calidad, así como de producto, resultado e impacto. Estos facilitarán el seguimiento, la evaluación de la gestión, la toma de decisiones y la definición de acciones de mejoramiento.

Gestión integral del riesgo. La planeación institucional debe incorporar la gestión integral del riesgo para anticipar situaciones que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y establecer medidas para su tratamiento y seguimiento.

La Política para la Gestión Integral de Riesgos de la Alcaldía de Bucaramanga establece los lineamientos, el alcance y las responsabilidades para la gestión de los riesgos institucionales. Su aplicación se articulará con el MIPG, el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el Programa de Transparencia y Ética Pública (PTEP) y los demás instrumentos institucionales pertinentes.

7.2.2 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.

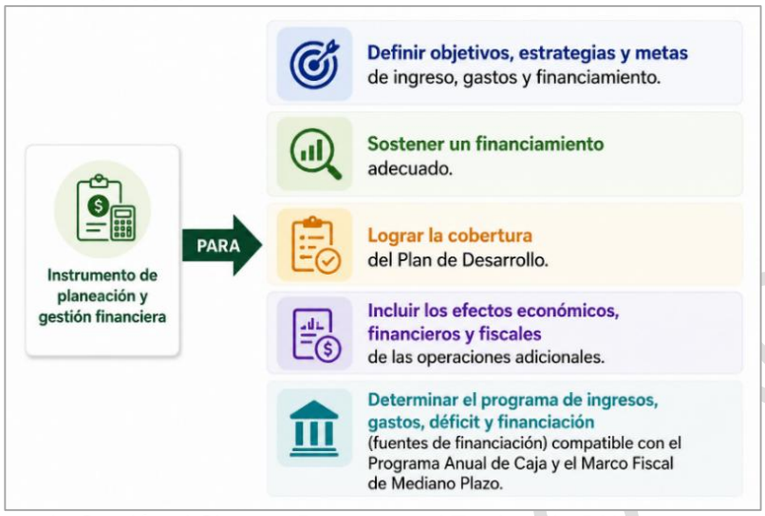
Lineamientos generales para la implementación

- **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

COPIA CONTROLADA

años), el cual tiene como base las operaciones efectivas tomando en consideración las previsiones de ingresos, gastos, déficit y su financiación, compatible con el Programa Anual de Caja y el Plan de Desarrollo Municipal.

Gráfica 8.
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 9.
¿Qué es el Marco Fiscal de Mediano Plazo?



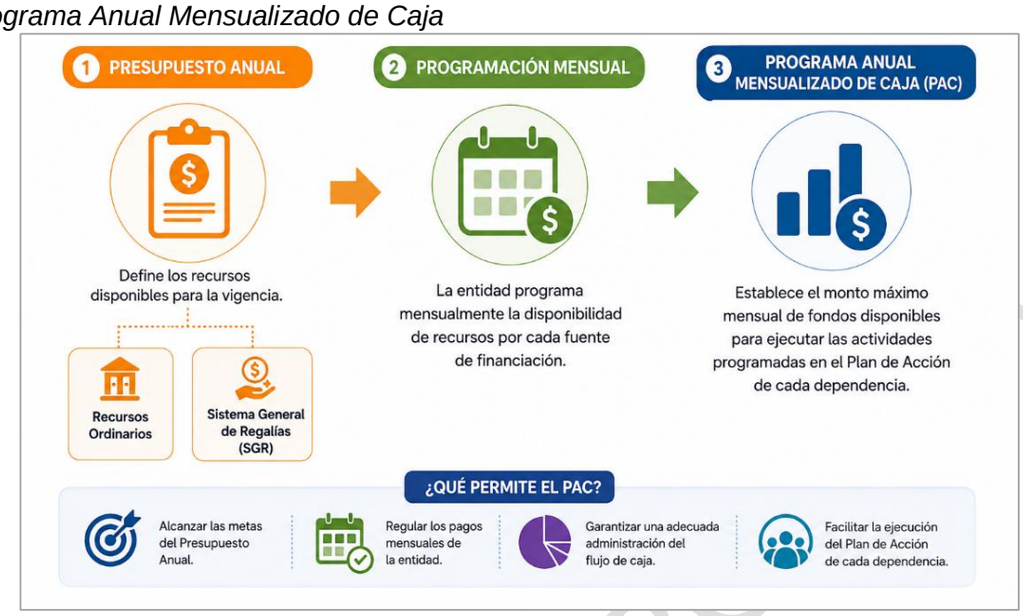
Fuente: Bases para la Gestión el Sistema Presupuestal Territorial – DNP

✓ 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.

Gráfica 10.
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 11.
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.

7.2.3 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).

Esta Política es 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.
- ✓ 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

COPIA CONTROLADA

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.

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.

COPIA CONTROLADA

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.

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.

COPIA CONTROLADA

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.

7.2.4 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 12.
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) 2026

COPIA CONTROLADA

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 13.
Mecanismo de Planeación Estadística



Fuente: Adaptado del Manual Operativo MIPG V7 (2026)

- **Identificar actores del ecosistema de datos**: La Alcaldía de Bucaramanga debe reconocer a quienes producen o usan datos estadísticos (asumiendo incluso ambos roles) y su posición frente a la política pública, incluyendo a la ciudadanía, la academia, los gremios, los organismos de control y otras entidades aliadas. A partir de este mapeo, la administración consolidará un directorio actualizado que le permita articular y gestionar eficientemente la oferta y la demanda de información.

- **Identificar la oferta y demanda de información estadística (Inventarios):** Dentro de este proceso, la entidad debe:
  - Reconocer y caracterizar la información estadística generada a través de sus procesos estadísticos.
  - Identificar indicadores estratégicos a partir de diversas fuentes.
  - Consolidar un inventario de indicadores propios y de otras entidades que se utilicen para la misionalidad de la Alcaldía.
  - Caracterizar el conjunto de registros administrativos que recoge y conserva asociados a sus procesos misionales.
  - Integrar los registros administrativos con los activos de información del Sistema Integrado de Gestión (SIG).
  - Identificar las necesidades específicas de información de los actores del ecosistema (datos desagregados, periodicidad y medios de visualización).
  - Consolidar y disponer la oferta y la demanda de información en bases de datos actualizadas para respaldar la toma de decisiones y el cumplimiento normativo.

COPIA CONTROLADA

- **Elaborar diagnósticos sobre la actividad estadística**: La Alcaldía de Bucaramanga debe realizar un análisis integral de la actividad estadística que contemple:
  - El entorno institucional, que incluye la normatividad de la entidad, los grupos de trabajo, el manual de funciones, las obligaciones en los contratos de prestación de servicios y las instancias de articulación.
  - Los procesos y procedimientos que respaldan el desarrollo de la actividad estadística.
  - Los planes, programas o proyectos de inversión con los que se financian las actividades de fortalecimiento estadístico.
  - El estado de los recursos financieros y humanos disponibles.
  - El estado de la oferta y las necesidades de información estadística a partir de los inventarios.
  - El grado de implementación de los lineamientos, normas y estándares estadísticos para operaciones, registros e indicadores a partir de los inventarios.
  - El nivel de satisfacción de los usuarios de información estadística o indicadores en la página web de la entidad.
  - La identificación del problema central de la actividad estadística, junto con sus efectos y causas.
  - El uso de herramientas de procesamiento de datos estadísticos, gestores y mecanismos de transmisión de información conforme a las necesidades y particularidades de la entidad.

- **Elaborar la parte estratégica:** A partir del diagnóstico, se definen los objetivos, estrategias y acciones orientadas a fortalecer la producción, accesibilidad y uso de la información estadística. Esta fase se articula con el direccionamiento estratégico de la Alcaldía de Bucaramanga a través de sus instrumentos de planeación (planes de desarrollo, estratégicos, de acción y operativos) y los sistemas de gestión institucional, en armonía con la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación. Asimismo, la entidad integra formalmente las actividades estadísticas a su modelo de operación mediante procesos y procedimientos orientados a la producción, acceso y uso de los datos. Los planes estadísticos actúan como documento de referencia, incorporando sus acciones de manera directa en los objetivos estratégicos, programas o proyectos de inversión derivados de la planeación institucional.

- **Seguimiento y evaluación:** Consiste en monitorear las actividades de fortalecimiento estadístico y evaluar los resultados o el impacto de las estrategias implementadas sobre el problema central identificado, en coherencia con las dimensiones de Seguimiento y Evaluación y Control Interno. Dado que estas acciones de fortalecimiento pueden vincularse hasta el nivel de proyectos de inversión, se recomienda que este proceso de seguimiento y evaluación se realice de manera integrada y conjunta con el plan de acción institucional.

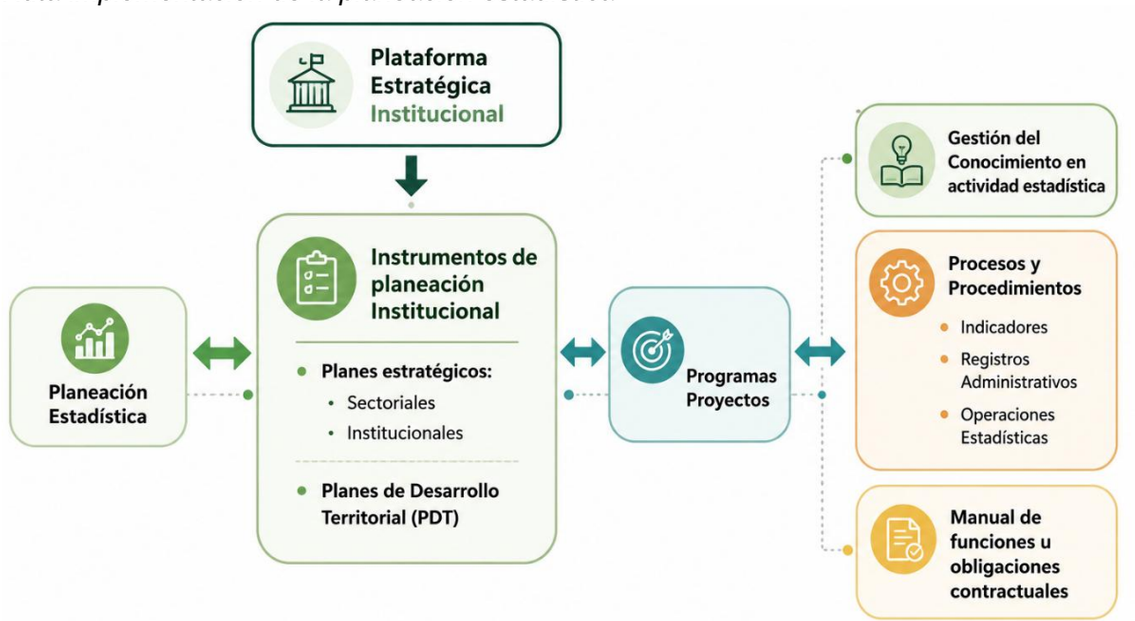
- **Mejora continua:** Con base en los resultados del seguimiento y la evaluación, se establecen acciones de mejora para optimizar la producción, el acceso y el uso de la información estadística, así como la gestión de los registros administrativos. Estas acciones se desarrollan en estricta atención a las dimensiones de Direccionamiento Estratégico y Planeación y Seguimiento, evaluación y control integral.

La planeación estadística en la Alcaldía de Bucaramanga se implementa conforme a la ruta metodológica establecida en el *Manual Operativo MIPG V7 (2026)*. 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.

COPIA CONTROLADA

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 14.
Ruta implementación de la planeación estadística



Fuente: DANE – Dirección de Regulación, Planeación, Estandarización y Normalización Estadística (DIRPEN). Manual Operativo MIPG V7 (2026)

Tabla 6.
Formularios metodologías de planificación estadística

DOCUMENTO/PÁGINA	ENLACE
Sistema estadístico nacional- SEN-	https://www.sen.gov.co/conozca-el-sen/instrumentos/planificacion-articulacion-estadistica
Metodología para el desarrollo de planes estadísticos	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/pagina-migraciones-files/2023-09/Metodolog%C3%ADa_para_el_desarrollo_de_planes_estad%C3%ADsticos.pdf
Anexo 1. Formulario de caracterización de demandas de información estadística	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/pagina-migraciones-files/2025-08/ManualAnexoF2.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/ManualAnexo3-de-diligenciamiento-F1.pdf
Anexo 4. Formulario de caracterización de registros administrativos	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/pagina-migraciones-files/2024-08/manual-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 V7 (2026)

2. Fortalecimiento de registros administrativos. Este mecanismo permite a la Alcaldía de Bucaramanga evaluar el estado actual de sus registros administrativos, identificando fortalezas y debilidades para diseñar e implementar planes orientados a garantizar la calidad de los datos. Con ello se optimizan los procesos internos, se incrementa el aprovechamiento estadístico de la información y se fortalece la capacidad institucional para la toma de decisiones basadas en evidencia.

Gráfica 15.

Mecanismo Fortalecimiento de registros administrativos



Fuente: Secretaría de Planeación, adoptado del Manual Operativo MIPG V7 (2026)

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 7.

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/sites/default/files/migracion-files/RegistrosAdministrativos/Metodologia_Diagnostico_Registros_Administrativos.pdf
Formulario de características técnicas	https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.sen.gov.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fmigracion-files%2FRegistrosAdministrativos%2FFICHA_DE_REVISION_DE_BASE_DE_DATOS_Anexo_B.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK
Ficha de revisión de calidad de la base de datos	https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.sen.gov.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fmigracion-files%2FRegistrosAdministrativos%2FPLAN_DE_TRABAJO_DEL_PROCESO_DE%2520DIAGNOSTICO_DE_REGISTROS_ADMINISTRATIVOS.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK
Plan de trabajo diagnóstico de registros	https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.sen.gov.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fmigracion-files%2FRegistrosAdministrativos%2FPLAN_DE_TRABAJO_DEL_PROCESO_DE%2520DIAGNOSTICO_DE_REGISTROS_ADMINISTRATIVOS.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK
Formato para el listado de evidencias del registro	https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.sen.gov.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fmigracion-files%2FRegistrosAdministrativos%2FLISTADO_DE_EVIDENCIAS_DEL_REGISTRO_ADMINISTRATIVO_Anexo%2520A.XLSX&wdOrigin=BROWSELINK
Ficha de resumen del diagnóstico del registro administrativo	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/RegistrosAdministrativos/Ficha_Resumen_de_Diagnostico_RA.pdf
Modelo de diccionario de datos	https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.sen.gov.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fmigracion-files%2FRegistrosAdministrativos%2FMODELO_%2520DE_DICCIONARIO_DE_%2520DATOS_Anexo%2520D.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK

Guia de metadatos de registros administrativos	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/RegistrosAdministrativos/Gu%C3%ADa_Metadatos_RRAA_30072018.pdf
Configuración de Registros Administrativos para su aprovechamiento estadístico en el Sistema Estadístico Nacional (SEN)	https://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	https://www.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	https://www.sen.gov.co/servicios/fortalecimiento-registros-administrativos

Fuente: Adaptado del Manual Operativo MIPG V7 (2026)

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.

COPIA CONTROLADA

Gráfica 16.
Mecanismo Calidad Estadística



Fuente: Secretaría de Planeación, adoptado del Manual Operativo MIPG V7 (2026)

Tabla 8.
Documentos, modelos, guías para el fortalecimiento para la calidad estadística

DOCUMENTO	ENLACE
Lineamientos para el Proceso Estadístico en el Sistema Estadístico Nacional	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/sen/normatividad/Lineamientos_Proceso_Estad%C3%ADstico_v2.pdf
Norma Técnica de la Calidad del Proceso Estadístico NTCPE: 100 2020	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/RegulacionEstadistica/NTC%20PE%201000-2020.pdf
Guía para la elaboración del documento metodológico del Operaciones estadísticas	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/guias/Guia_para_la_elaboracion_del%20documento_

	metodologico_de_operaciones_estadisticas_Version_2023.pdf
Guía para la elaboración del del plan general de las Operaciones estadísticas	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/sen/lineamientos/Gu%C3%ADa_Plan_General.pdf
Guía para la elaboración de la ficha metodológica de las operaciones estadísticas	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/guias/Guia_para_la_elaboracion_de_la_ficha_metodologica_de_las_operaciones_estadisticas_Version_2023.pdf
Guía para documentar el diccionario de datos	https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.sen.gov.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fpagina-migraciones-files%2F2024-05%2Frecomendaciones-para-documentar-el-diccionario-de-datos.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK
Recomendaciones para la identificación y el análisis de necesidades de información	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/pagina-migraciones-files/2024-05/recomendaciones-para-la-identificacion-y-el-analisis-de-necesidades-de-informacion.pdf
Guía para la elaboración de informes finales (fases de recolección/acopio, procesamiento, análisis y difusión)	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/sen/lineamientos/Gu%C3%ADa_informes_finales.pdf
Guía para realizar intercambios de información	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/sen/lineamientos/Gu%C3%ADa_Protocolos_de_Intercambio.pdf
Guía para la inclusión del enfoque diferencial e interseccional en la producción estadística	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/guias/Guia_de_Enfoque_Diferencial_e_Interseccional.pdf
Recomendaciones para la difusión y el acceso de información estadística	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/sen/lineamientos/Gui%CC%81a_plan_difusio%CC%81n_comunicacio%CC%81n.pdf
Guía para la implementación de los estándares Data Documentation initative (DDI) y Dublin Core (DC)	https://www.sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/guias/Guia_para_implementar_DDI_y_DC.pdf
Conceptos estandarizados	https://conceptos.dane.gov.co/conceptos/area_tematica
Clasificaciones estadísticas	

Fuente: Adaptado del Manual Operativo MIPG V7 (2026)

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.

7.3 DIMENSIÓN 3: RELACIÓN ESTADO – CIUDADANÍAS

La dimensión de Relación Estado–Ciudadanías orienta la interacción entre la Alcaldía de Bucaramanga, la ciudadanía y los demás grupos de interés, bajo un enfoque de Estado Abierto. Promueve la transparencia, el acceso a la información pública, la participación ciudadana, el diálogo, la colaboración y el control social, con el propósito de fortalecer la confianza, facilitar la participación de la ciudadanía en la gestión pública y construir soluciones conjuntas que respondan a las necesidades de la población y generen valor público. Asimismo, contempla el seguimiento y la evaluación de los resultados para promover el aprendizaje y la mejora continua.

En el marco de esta dimensión, se reconocen cuatro escenarios principales de relacionamiento entre la ciudadanía y la Administración Municipal: consultar y acceder a información pública; acceder a trámites, servicios y demás oferta institucional; participar en la rendición de cuentas y ejercer control social; y participar y colaborar en la solución de problemas públicos.

Para fortalecer este relacionamiento, se deben considerar los siguientes enfoques transversales:

- **Enfoque territorial:** reconoce las particularidades sociales, culturales, económicas y ambientales del territorio para responder de manera pertinente a las necesidades de la ciudadanía.

COPIA CONTROLADA

- **Enfoque diferencial poblacional e interseccional**: promueve la igualdad, la inclusión y la no discriminación, considerando las características y necesidades de los distintos grupos poblacionales y las posibles barreras que enfrentan.
- **Lenguaje claro, comprensible e incluyente**: promueve comunicaciones institucionales sencillas y accesibles que faciliten la comprensión de la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos.
- **Innovación abierta:** fomenta la colaboración entre la Administración Municipal y la ciudadanía para identificar necesidades y construir soluciones a los problemas públicos.
- **Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)**: impulsa el uso de herramientas tecnológicas accesibles para facilitar el acceso a la información, los trámites, los servicios y los canales de participación ciudadana.

Esta dimensión se aplica de manera transversal en las dependencias de la Alcaldía de Bucaramanga, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades en la atención y el relacionamiento con las ciudadanías. Busca fortalecer las capacidades institucionales para ofrecer información, trámites y servicios accesibles, promover la participación efectiva y tener en cuenta las necesidades y particularidades de la población en la gestión pública.

Para su desarrollo, esta dimensión comprende las siguientes políticas de gestión y desempeño institucional:

- Servicio a las ciudadanías.
- Participación ciudadana en la gestión pública.
- Transparencia, lucha contra la corrupción y acceso a la información pública.
- Simplificación, estandarización y racionalización de trámites.
- Gobierno Digital

7.3.1 Política de Servicio a las Ciudadanías

En el marco de MIPG, la Alcaldía de Bucaramanga, adopta la Política de Servicio a las Ciudadanías, la cual tiene como propósito garantizar que las personas puedan acceder de manera efectiva, oportuna y con calidad a sus derechos y al cumplimiento de sus deberes, en todos los escenarios de relacionamiento con la administración municipal. El servicio no se limita a responder solicitudes, sino que busca generar confianza, inclusión, accesibilidad, diálogo y valor público, orientando la gestión institucional hacia las necesidades, preferencias y expectativas de la ciudadanía.

Su implementación es de carácter transversal y aplica a toda la administración, así como a otros sujetos que desarrollen funciones públicas o presten servicios públicos. La política reconoce las diferencias territoriales y poblacionales, por lo que promueve una atención adaptada a las características y necesidades de los distintos grupos de valor.

Para su implementación, la Alcaldía de Bucaramanga, formula anualmente una estrategia de atención y servicio a las ciudadanías, articulada con la planeación institucional. Esta estrategia parte de un diagnóstico que permite conocer las necesidades de la ciudadanía, la experiencia y satisfacción con los servicios, las PQRSD, el funcionamiento de los canales de atención y las características de los grupos de valor. Posteriormente, se define objetivos, metas, responsables, indicadores, canales de atención y acciones de mejora.

La política promueve un modelo de relacionamiento basado en confianza, inclusión, accesibilidad, escucha activa y mejora continua. Por ello, la entidad garantiza información clara y comprensible, canales accesibles, atención oportuna y de calidad, talento humano capacitado, infraestructura y herramientas adecuadas, así como procesos y protocolos de servicio. También aprovecha las tecnologías digitales para facilitar el acceso a trámites y servicios, y generar espacios de participación y escucha ciudadana.

COPIA CONTROLADA

Un elemento fundamental es el lenguaje claro e incluyente, mediante el cual la información pública, los trámites, servicios y respuestas se presentan de forma sencilla y comprensible. Igualmente, la entidad recopila y analiza información sobre la experiencia ciudadana, peticiones, quejas, reclamos, tiempos de atención y canales utilizados para identificar oportunidades de mejora.

Finalmente, la entidad revisa anualmente la calidad de su oferta, y mide la percepción y experiencia de la ciudadanía, evaluando la accesibilidad y claridad de sus comunicaciones, adoptando acciones de mejora continua. Su implementación se articula con las políticas de transparencia y acceso a la información, racionalización de trámites, participación ciudadana y Gobierno Digital.

En síntesis, la política busca pasar de una atención centrada únicamente en los trámites y solicitudes a un modelo integral de relacionamiento Estado–ciudadanías, donde la institución conozca las necesidades de sus grupos de valor, faciliten el ejercicio de derechos, presten servicios de calidad mejorando continuamente a partir de la experiencia y participación ciudadana.

7.3.2 Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública

La Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública tiene como propósito fortalecer las capacidades institucionales para garantizar la incidencia y contribución efectiva de las ciudadanías y sus organizaciones en los procesos de diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación de la gestión pública, incluida la rendición de cuentas. En la Alcaldía de Bucaramanga, este propósito se desarrolla mediante la implementación de espacios, mecanismos y acciones de participación definidos en el Plan Estratégico de Participación Ciudadana en la Gestión Pública y Rendición de Cuentas F-DPM-10100-238,37-039, reconociendo las diferentes formas de organización y expresión ciudadana, en articulación con la planeación institucional y orientados a responder a las necesidades, intereses y derechos de la ciudadanía y sus grupos de valor.

La implementación de esta política promueve el tránsito de una gestión pública para la ciudadanía hacia una gestión pública con la ciudadanía, reconociendo a las comunidades, organizaciones sociales, grupos de valor y demás actores como participantes fundamentales en la identificación de problemáticas, la formulación e implementación de soluciones y el seguimiento y evaluación de la gestión institucional. En este sentido, la Administración Municipal propicia condiciones que favorezcan una participación incidente, incluyente y articulada con las particularidades del territorio, fortaleciendo la relación entre la ciudadanía y la institucionalidad y contribuyendo a la generación de confianza y valor público.

En este sentido, la Administración Municipal reconoce que la participación ciudadana puede manifestarse mediante la institucionalización y la movilización. La primera comprende la participación que se desarrolla a través de los canales, mecanismos, espacios y procesos institucionales dispuestos para tal fin; mientras que la segunda corresponde a las formas de participación y acción colectiva que la ciudadanía desarrolla de manera autónoma para expresar sus intereses, necesidades y aspiraciones.

Lineamientos generales para la implementación:

Para la Alcaldía de Bucaramanga, la implementación de la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública se desarrolla mediante la formulación, implementación, evaluación y mejora de las acciones definidas en el Plan Estratégico de Participación

Ciudadana en la Gestión Pública y Rendición de Cuentas F-DPM-10100-238,37-039, en articulación con la planeación institucional. Estas acciones buscan garantizar la incidencia y contribución efectiva de la ciudadanía y sus organizaciones en las diferentes fases del ciclo de la gestión pública: diagnóstico, formulación, implementación y evaluación, en atención a lo dispuesto en el artículo 2 de la Ley 1757 de 2015.

Bajo esto, la implementación de la política se orienta por el enfoque de Investigación-Acción-Participativa (IAP), reconociendo los saberes y experiencias de las comunidades, grupos de valor y ciudadanía como elementos fundamentales para la comprensión de las realidades del territorio y la construcción participativa de soluciones. Este enfoque promueve el diálogo de saberes y una relación horizontal entre la Administración Municipal y la ciudadanía, de manera que los intereses, problemáticas, percepciones y experiencias ciudadanas constituyan insumos para la formulación de acciones de participación articuladas con la planeación institucional.

En coherencia con este enfoque, la Administración Municipal reconoce las particularidades del territorio, sus actores y dinámicas de participación, e identifica los compromisos institucionales y asuntos de gestión en los que existe interés ciudadano o en los que resulta pertinente promover su vinculación. A partir de este análisis, se articulan las prioridades institucionales con los intereses y necesidades identificados por la ciudadanía, con el propósito de definir acciones que favorezcan una participación incidente y un mayor involucramiento ciudadano en la gestión pública.

Como herramienta complementaria para fortalecer estos procesos de participación, la Inteligencia Artificial (IA) podrá ser utilizada en las diferentes fases del ciclo de la gestión pública, mediante mecanismos que contribuyan al análisis de información, la interacción con la ciudadanía y la sistematización de sus aportes. Su utilización deberá promover un uso ético y responsable, procurando prevenir sesgos o prácticas que puedan generar exclusión y garantizando que estas herramientas contribuyan a fortalecer la incidencia ciudadana en la toma de decisiones.

De igual manera, en el marco del Programa de Transparencia y Ética Pública – PTEP, las acciones orientadas a promover una participación incidente, una rendición de cuentas efectiva y el fortalecimiento del control social se articularán con los instrumentos de planeación y seguimiento correspondientes, de conformidad con los lineamientos aplicables y en armonía con la planeación institucional.

Orientaciones para la formulación e implementación anual del Plan Estratégico de Participación Ciudadana en la Gestión Pública y Rendición de Cuentas:

La Alcaldía de Bucaramanga formula anualmente el Plan Estratégico de Participación Ciudadana en la Gestión Pública y Rendición de Cuentas, como instrumento mediante el cual se articulan las acciones para la implementación de la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, en armonía con la planeación institucional y considerando las condiciones y particularidades del territorio.

Para su formulación e implementación se promueve la vinculación de las dependencias responsables, la ciudadanía, las comunidades, organizaciones sociales y grupos de valor, reconociendo sus aportes, intereses, necesidades y experiencias como insumos para fortalecer la participación incidente en la gestión institucional.

De acuerdo con las orientaciones establecidas en el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, la formulación e implementación anual de las acciones de participación ciudadana y rendición de cuentas comprende tres etapas articuladas entre

COPIA CONTROLADA

sí: diagnóstico situacional de la participación y preparación; construcción de saberes y capacidades para el cambio; y sistematización y evaluación, las cuales permiten orientar el proceso desde el reconocimiento del contexto y los actores hasta la implementación, seguimiento, evaluación y mejora de las acciones de participación.

Diagnóstico situacional de la participación y preparación: esta etapa comprende el análisis conjunto del contexto de la participación ciudadana entre la Administración Municipal y la ciudadanía, las comunidades, organizaciones sociales y grupos de valor, como base para la formulación del Plan Estratégico de Participación Ciudadana en la Gestión Pública y Rendición de Cuentas. Para ello, se reconocen las experiencias y prácticas de participación, así como las percepciones de los actores involucrados, con el propósito de identificar actores, dinámicas, mecanismos, barreras, oportunidades y capacidades institucionales relacionadas con la participación ciudadana.

A partir de este diagnóstico se identifican y priorizan los asuntos de la gestión institucional en los que puede fortalecerse la participación ciudadana, articulándolos con la planeación institucional y procurando que las acciones definidas respondan a los intereses, necesidades y problemáticas identificadas con la ciudadanía.

Construcción de saberes y capacidades para el cambio: esta etapa comprende la construcción conjunta de conocimientos y el fortalecimiento de saberes y capacidades para la implementación del Plan Estratégico de Participación Ciudadana en la Gestión Pública y Rendición de Cuentas. A través del diálogo de saberes entre la Administración Municipal, las organizaciones sociales, comunidades, ciudadanía y grupos de valor, se promueve la construcción colectiva de propuestas y acciones orientadas a fortalecer una participación incidente en la gestión pública.

En esta etapa se definen e implementan las acciones de participación priorizadas, identificando los planes, programas, proyectos y demás asuntos de la gestión institucional en los que puede promoverse la participación o colaboración de la ciudadanía. Para su desarrollo se disponen los canales, espacios, mecanismos y medios presenciales o electrónicos que correspondan, con el propósito de facilitar la participación y recoger aportes, recomendaciones, observaciones u objeciones de la ciudadanía y los grupos de valor.

Los aportes recibidos en el desarrollo de las acciones participativas serán analizados por las dependencias responsables, con el fin de determinar los ajustes y mejoras a la gestión institucional a que haya lugar. Así mismo, las actividades de participación ciudadana y rendición de cuentas y la información correspondiente deberán disponerse en el Menú Participa, de acuerdo con los estándares y directrices aplicables para la publicación de información pública en las sedes electrónicas institucionales.

Sistematización y evaluación: esta etapa comprende la valoración y medición continua de la implementación del Plan Estratégico de Participación Ciudadana en la Gestión Pública y Rendición de Cuentas, con el propósito de verificar su contribución a la participación incidente de la ciudadanía en la gestión institucional, su respuesta a las necesidades identificadas y su aporte al mejoramiento de la gestión de la Administración Municipal.

Para ello, se recopila y analiza la información generada durante el desarrollo de las acciones de participación, documentando las experiencias, resultados, aprendizajes, saberes, instrumentos y herramientas utilizadas. La evaluación deberá considerar la participación de la ciudadanía, los grupos de valor y los servidores públicos involucrados, con el fin de identificar avances, oportunidades de mejora y ajustes requeridos para fortalecer la implementación de la política.

COPIA CONTROLADA

Los resultados del seguimiento y la evaluación servirán como insumo para la mejora continua y para la formulación de las acciones de participación de la siguiente vigencia. Así mismo, se publicarán en el Menú Participa los informes y la información correspondiente a las actividades de participación ciudadana y rendición de cuentas, de acuerdo con los lineamientos aplicables.

De esta manera, la formulación, implementación y mejora del Plan Estratégico de Participación Ciudadana en la Gestión Pública y Rendición de Cuentas comprende responsabilidades institucionales asociadas a su formulación, monitoreo, seguimiento y publicación, como se presenta a continuación:

Gráfica 17.
Gestión del Plan Estratégico de Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas.



Fuente: Elaboración propia.

Lineamientos para definir acciones de participación en el ciclo de gestión institucional

En el marco de la implementación de la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, la Alcaldía de Bucaramanga promoverá la vinculación de la ciudadanía, las comunidades, organizaciones sociales y grupos de valor en las diferentes fases del ciclo de gestión institucional, mediante acciones de diagnóstico, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación, de acuerdo con la naturaleza de los asuntos y las posibilidades de participación.

Acciones de diagnóstico participativo: comprenden la vinculación de la ciudadanía y los grupos de valor en la recolección y análisis de información para identificar y comprender problemáticas, necesidades y situaciones que los afectan directa o indirectamente. Los aportes ciudadanos, tales como datos, ideas, experiencias y propuestas, constituyen insumos para la caracterización y comprensión de las situaciones objeto de análisis. Como resultado de estas acciones se deberá contar con un documento que refleje el objeto de indagación y análisis desarrollado con la participación de la ciudadanía.

Acciones de formulación participativa: comprenden la vinculación de la ciudadanía y los grupos de valor en la formulación de políticas, planes, programas, proyectos, estrategias, servicios u otros instrumentos de gestión, propiciando su participación en la construcción de alternativas y en la toma de decisiones que corresponda. Como resultado de las acciones de formulación participativa se deberá contar con el instrumento de planeación correspondiente, de acuerdo con la naturaleza del proceso desarrollado.

Acciones de ejecución participativa y colaboración abierta: comprenden la implementación de acciones con la colaboración de la ciudadanía, comunidades y grupos de valor e interés, promoviendo su participación en la producción o prestación de servicios

COPIA CONTROLADA

a cargo de la Administración Municipal, cuando corresponda, así como en el desarrollo de iniciativas institucionales y en la construcción de soluciones innovadoras frente a problemáticas y retos de la gestión pública.

Acciones de evaluación participativa en ejercicios de rendición de cuentas y control social: comprenden la vinculación de la ciudadanía, los grupos de valor e interés en el seguimiento, control y evaluación de la gestión institucional, mediante ejercicios de rendición de cuentas y mecanismos de control social. Los aportes, observaciones y recomendaciones derivados de estos ejercicios constituyen insumos para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la gestión institucional.

Rendición de Cuentas en la Participación Ciudadana:

La Rendición de Cuentas constituye un proceso permanente y transversal de la gestión pública que fortalece la relación entre la Administración Municipal y la ciudadanía, mediante el acceso a la información, el diálogo, la participación y el control social. En el marco de la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, constituye un escenario para vincular a la ciudadanía y los grupos de valor en el seguimiento y evaluación de la gestión institucional.

De acuerdo con la Ley 1757 de 2015, para el desarrollo de las acciones de rendición de cuentas se deberán atender las orientaciones establecidas en el 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 desarrolla 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, en el cual se establece la metodología para la planeación, desarrollo e implementación del proceso.
En el marco de la metodología institucional, la Rendición de Cuentas se desarrolla a partir de tres elementos fundamentales:

- **Informar:** garantizar que la ciudadanía disponga de información clara, veraz y accesible sobre las decisiones, la gestión, los resultados obtenidos y los avances institucionales.
- **Dialogar:** propiciar espacios de encuentro, presenciales o virtuales, que permitan la interacción con la ciudadanía y los grupos de valor, la formulación de preguntas, la presentación de observaciones y el intercambio de información sobre la gestión institucional.
- **Responder:** atender los aportes, observaciones y compromisos derivados de los ejercicios de rendición de cuentas, incorporando, cuando corresponda, acciones de mejora y ajustes en la gestión institucional.

Así mismo, la Administración Municipal promoverá espacios de diálogo para el ejercicio del control social, propiciando la participación de las veedurías ciudadanas y demás grupos de control social en el seguimiento y evaluación de la gestión pública. De igual manera, se promoverá el fortalecimiento de sus capacidades, para lo cual podrán considerarse las orientaciones y herramientas dispuestas en el Plan Nacional de Formación para el Control Social. Estos espacios de diálogo para el ejercicio del control social se articularán con el Sistema de Control Interno, a través de las líneas de aseguramiento, con el propósito de

COPIA CONTROLADA

contribuir al seguimiento de la gestión y al cumplimiento de los objetivos y planes institucionales.

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

La Alcaldía de Bucaramanga promueve la transparencia en la gestión pública, garantiza el derecho de acceso a la información pública y desarrolla acciones para prevenir y gestionar los riesgos de corrupción. Para ello, fortalece la publicación de información de interés ciudadano, la atención de solicitudes, la gestión de riesgos y la implementación del Programa de Transparencia y Ética Pública (PTEP).

Lineamientos generales para la implementación:

Transparencia y acceso a la información pública

Para implementar este componente, la entidad debe:

- Publicar de manera proactiva información pública de interés para la ciudadanía, de forma organizada, actualizada, accesible y comprensible.
- Atender las solicitudes de acceso a la información pública de manera oportuna, completa, veraz y gratuita, conforme a la normativa vigente.
- Identificar las necesidades de información de la ciudadanía y los grupos de interés, para facilitar la comprensión de la gestión institucional y el ejercicio del control social.
- Mantener actualizada la información sobre trámites en el SUIT y la información de los servidores públicos y demás sujetos obligados en el SIGEP II, según las responsabilidades correspondientes.
- Actualizar y divulgar los instrumentos de gestión de la información pública, incluidos el Registro de Activos de Información, el Índice de Información Clasificada y Reservada, el Esquema de Publicación de Información y el Programa de Gestión Documental, en articulación con los instrumentos archivísticos aplicables.
- Proteger la información clasificada y reservada conforme a la ley, y promover el uso de datos abiertos, formatos accesibles y lenguaje claro.
- Fortalecer las capacidades de los servidores públicos en materia de transparencia, acceso a la información y atención de solicitudes ciudadanas.
- Articular la gestión de la información con el servicio a la ciudadanía, la participación ciudadana, la rendición de cuentas y el control social.

Gráfica 18.
Mecanismos de transparencia y acceso



Fuente: Secretaría de Transparencia

COPIA CONTROLADA

Lucha contra la corrupción

Para desarrollar este componente, la entidad debe:

- Formular e implementar el Programa de Transparencia y Ética Pública (PTEP), de acuerdo con la normativa y los lineamientos vigentes, como instrumento para fortalecer la integridad, prevenir la corrupción y promover la transparencia.
- Identificar, analizar y gestionar los riesgos que puedan afectar la integridad pública, incluidos los relacionados con corrupción, fraude, soborno y conflictos de intereses, de acuerdo con las capacidades y responsabilidades institucionales.
- Implementar acciones de prevención, detección y respuesta frente a situaciones que puedan comprometer la integridad y la confianza en la gestión pública.
- Articular las acciones de lucha contra la corrupción con las políticas de Integridad, Gestión de Riesgos, Participación Ciudadana y Control Interno, evitando duplicidades y favoreciendo el trabajo coordinado.
- Promover la participación ciudadana, la rendición de cuentas y el control social como mecanismos para fortalecer la transparencia y prevenir la corrupción.
- Publicar el PTEP en la sede electrónica institucional, conforme a las disposiciones aplicables.

7.3.4 Política de Simplificación, Racionalización y Estandarización de Trámites

Esta política tiene como propósito simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar trámites, otros procedimientos administrativos (OPAS) y consultas, con el fin de fortalecer la gestión y mejorar la relación entre el estado y la ciudadanía. Para ello se busca facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos, tiempos de respuesta, documentos, procesos pasos y costos asociados al acceso a la oferta pública de bienes y servicios.

Igualmente, se 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.

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. **Inscripción/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

COPIA CONTROLADA

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 cual se realiza anualmente con el fin de implementar acciones normativas, administrativas y/o tecnológicas para reducir tiempos, costos y requisitos, ampliar sus canales de atención e implementar herramientas tecnológicas para facilitar el acceso a los bienes y servicios ofertados por la entidad.

   En concordancia con lo anterior, 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 19.

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 aseguramiento, 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.

7.3.5 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

COPIA CONTROLADA

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: 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

7.4 DIMENSIÓN 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Esta dimensión comprende las prácticas e instrumentos que permiten fortalecer las capacidades organizacionales, normativas, jurídicas, digitales y ambientales de la Alcaldía de Bucaramanga, para desarrollar sus funciones de manera eficiente, segura y sostenible. Busca consolidar las condiciones institucionales necesarias para cumplir la misión y las competencias de la entidad, optimizar su funcionamiento, prevenir riesgos y contribuir a la generación de valor público.

Comprende la mejora de la estructura organizacional y los procesos, la calidad de la producción normativa, la defensa jurídica, la seguridad digital y la gestión ambiental institucional, de acuerdo con las competencias y necesidades de la entidad.

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

Políticas que integran la dimensión. Esta dimensión comprende las siguientes políticas de gestión y desempeño institucional:

- Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos.
- Mejora Normativa.
- Defensa Jurídica.
- Seguridad Digital.
- Gestión Ambiental Institucional.

7.4.1 Política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos

La Alcaldía de Bucaramanga fortalecerá su gestión institucional mediante la mejora continua del modelo de operación por procesos, la simplificación de procedimientos, el uso eficiente de los recursos y la articulación entre dependencias, con fundamento en diagnósticos y resultados verificables, para generar valor público y contribuir a la prestación oportuna, eficaz y de calidad de los servicios a la ciudadanía.

Esta política se aplicará en las dependencias de la Administración Central Municipal, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades. Se articulará con las políticas de Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gobierno Digital, Seguridad Digital, Seguimiento y Evaluación, Control Interno y Gestión Ambiental Institucional, así como con el Plan de Desarrollo Municipal y los demás instrumentos de planeación pertinentes.

Su alcance comprende el diagnóstico de capacidades y oportunidades de mejora, la documentación y optimización de procesos, la racionalización de procedimientos, la transformación digital de las operaciones y el seguimiento a los resultados, sin sustituir los instrumentos propios de las demás políticas institucionales.

Lineamientos para la implementación

Comprender la situación institucional. Realizar diagnósticos participativos con las dependencias y, cuando corresponda, con los grupos de valor e interés, para identificar necesidades, capacidades, riesgos, puntos críticos, tiempos de respuesta, costos operativos, actividades que no agregan valor y oportunidades de simplificación. Establecer líneas base y resultados esperados que permitan priorizar intervenciones y valorar sus efectos en la prestación del servicio.

Fortalecer y optimizar los procesos institucionales. Definir alternativas de fortalecimiento con base en los hallazgos del diagnóstico, orientadas a racionalizar y simplificar procedimientos, redistribuir y optimizar actividades, eliminar duplicidades, aprovechar eficientemente los recursos, digitalizar operaciones y fortalecer los mecanismos de articulación y coordinación institucional. Priorizar las acciones según su viabilidad, impacto y contribución a la calidad y oportunidad de los servicios.

Consolidar la operación por procesos. Identificar, caracterizar, documentar y mantener actualizados los procesos institucionales, precisando objetivos, entradas, salidas, interacciones, actividades, responsables, recursos, riesgos, controles e indicadores. Mantener actualizado el mapa de procesos y promover la estandarización y mejora continua, reduciendo pasos, tiempos, requisitos y trámites internos innecesarios.

Fortalecer la coordinación entre dependencias cuando los procesos sean transversales, mediante acuerdos claros sobre responsabilidades, entregables y puntos de interacción. Impulsar el uso de medios electrónicos y la gestión de información, en articulación con Gobierno Digital y Seguridad Digital.

COPIA CONTROLADA

Articulación con la gestión eficiente de recursos y la sostenibilidad institucional. Promover la disponibilidad, uso racional, mantenimiento y optimización de los recursos físicos, tecnológicos y demás medios requeridos para la operación institucional, con criterios de eficiencia, economía, sostenibilidad y austeridad en el gasto público.

Incorporar prácticas de sostenibilidad ambiental en los procesos, orientadas al uso eficiente de energía y materiales, la reducción de consumos y la prevención de impactos ambientales, en coordinación con la Política de Gestión Ambiental Institucional y las disposiciones aplicables. La referencia a la NTC-ISO 14001:2015 se entenderá como orientación técnica cuando resulte pertinente.

Responsabilidades y coordinación. La Secretaría Administrativa, a través del Área de Calidad y Mejoramiento Continuo, acompañará técnica y metodológicamente la caracterización, documentación, estandarización, actualización, seguimiento y mejora de los procesos, en coordinación con la Secretaría de Planeación y sus líderes.

Los líderes de proceso y sus equipos aplicarán, mantendrán y evaluarán los procesos a su cargo; identificarán oportunidades de simplificación y ejecutarán las acciones de mejora que les correspondan. Las dependencias competentes en tecnologías de la información, recursos físicos, gestión financiera y gestión ambiental aportarán los insumos técnicos de su especialidad, según sus funciones.

Seguimiento y evidencias de implementación. El seguimiento se efectuará mediante los instrumentos de planeación, evaluación y mejora institucional, con indicadores, metas, responsables, periodicidad y fuentes de verificación definidos por la entidad. La Secretaría de Planeación, en coordinación con la Secretaría Administrativa - Área de Calidad y Mejoramiento Continuo - y los líderes de proceso, articulará el análisis de avances y resultados conforme a sus competencias.

Como evidencias podrán utilizarse diagnósticos y líneas base, mapa y caracterizaciones de procesos, procedimientos actualizados, matrices de riesgos y controles, registros de simplificación y digitalización, planes de mejoramiento e informes de seguimiento. Los indicadores podrán medir, entre otros aspectos, procesos actualizados, acciones de simplificación ejecutadas, disminución de tiempos de respuesta y cumplimiento de acciones de mejora.

Cada indicador deberá disponer de una ficha técnica con objetivo, fórmula, línea base, meta, periodicidad, fuente y responsable de medición, para sustentar decisiones de mejora continua.

Articulación con otras políticas

La implementación se coordinará con las políticas de Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gobierno Digital, Seguridad Digital, Gestión Ambiental Institucional, Seguimiento y Evaluación y Control Interno, de acuerdo con las competencias de las dependencias y sin duplicar sus instrumentos o responsabilidades.

7.4.2 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.

COPIA CONTROLADA

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 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:

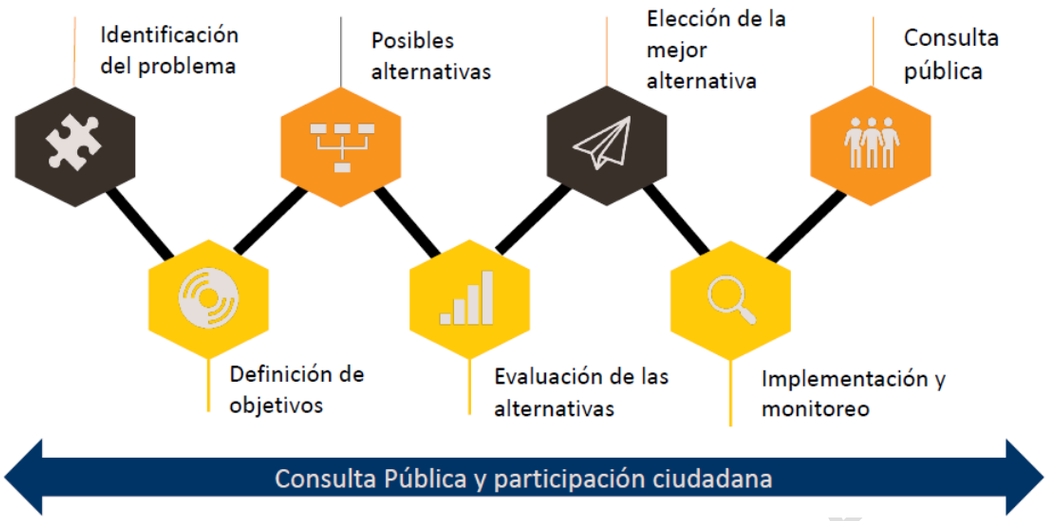
- ✓ Simplificar las relaciones entre el Estado y la ciudadanía, mejorando la confianza en la Administración, a través de mecanismos de Participación Ciudadana como la consulta pública de los proyectos de actos Administrativos.
- ✓ Garantizar la calidad técnica y jurídica de las normas.
- ✓ Expedir normas 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 con 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 21.
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.

7.4.3 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:

COPIA CONTROLADA



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.

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

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.

COPIA CONTROLADA

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.

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.

COPIA CONTROLADA

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.
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.**

COPIA CONTROLADA

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 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**

COPIA CONTROLADA

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.

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

COPIA CONTROLADA

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 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.

7.4.4 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

COPIA CONTROLADA

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.

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.

7.4.5 Política Gestión Ambiental Institucional

En el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), la Política de Gestión Ambiental Institucional, incorporada en la versión 7 del Manual Operativo en la Dimensión de Fortalecimiento Institucional, orienta la integración de criterios ambientales en la gestión de las entidades públicas, con el propósito de prevenir y reducir los impactos ambientales derivados de sus actividades, promover el uso eficiente de los recursos y fortalecer el cumplimiento de las obligaciones ambientales aplicables.

Su implementación debe articularse con la planeación institucional, la gestión de los procesos y los recursos, así como con el seguimiento y la evaluación de resultados, considerando las características, capacidades y condiciones particulares de cada entidad. Para ello, se aplican criterios diferenciales que permitan definir acciones progresivas, proporcionales y viables, orientadas al fortalecimiento institucional y la mejora continua, sin desconocer las obligaciones ambientales exigibles.

En este contexto, la Alcaldía de Bucaramanga adopta la Política del Sistema de Gestión Ambiental, mediante la cual establece sus compromisos con la protección del medio ambiente, la prevención de la contaminación, el uso sostenible de los recursos naturales, la acción frente al cambio climático y el mejoramiento continuo de su desempeño ambiental, de acuerdo con su contexto institucional y los aspectos e impactos ambientales asociados a sus actividades.

POLÍTICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LA ALCALDÍA DE BUCARAMANGA

La Alcaldía de Bucaramanga, como entidad territorial del orden municipal responsable de dirigir la acción administrativa del municipio, gestionar los asuntos de su competencia y orientar su gestión al cumplimiento de los fines esenciales del Estado y a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, desarrolla funciones administrativas, misionales,

COPIA CONTROLADA

estratégicas, de apoyo y de evaluación que generan interacción con el ambiente mediante el uso de recursos naturales, energía, agua, materiales e infraestructura; la generación de residuos, vertimientos y emisiones; la producción, conservación y disposición final de documentos; la adquisición de bienes y servicios; la movilidad institucional; y las demás actividades asociadas al cumplimiento de su misión.

En reconocimiento de la responsabilidad ambiental derivada de sus actividades, productos y servicios, y en articulación con la planeación y la gestión institucional, la Alcaldía de Bucaramanga establece su compromiso con la protección del medio ambiente, la prevención de la contaminación, el cumplimiento de las obligaciones ambientales aplicables, el uso sostenible de los recursos naturales, la acción frente al cambio climático y la mejora continua de su desempeño ambiental, de acuerdo con su contexto institucional, sus aspectos e impactos ambientales y su capacidad de control e influencia.

Para materializar esta orientación y establecer el marco de referencia para definir y revisar sus objetivos ambientales, la Alcaldía de Bucaramanga establece los siguientes ocho compromisos, organizados en cuatro ejes de gestión:



1. Integrar la gestión ambiental en la planeación y gestión institucional incorporando criterios ambientales en los procesos, planes, programas, proyectos, decisiones y actuaciones de la entidad, y disponiendo los recursos necesarios, de acuerdo con las prioridades y capacidades institucionales, para el establecimiento, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión Ambiental.

2. Identificar, evaluar y gestionar los aspectos e impactos ambientales asociados a las actividades, productos y servicios que la entidad controla o sobre los cuales puede ejercer influencia, considerando una perspectiva de ciclo de vida, con el propósito de prevenir y controlar los impactos ambientales adversos, aprovechar las oportunidades de mejora y fortalecer el desempeño ambiental institucional.

3. Cumplir las obligaciones ambientales aplicables, derivadas de la normatividad ambiental vigente y de los requisitos, disposiciones, permisos, autorizaciones y demás obligaciones que resulten aplicables a la entidad, incluyendo aquellas establecidas por la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga – CDMB, en el marco de sus competencias, así como los compromisos ambientales asumidos por la Alcaldía de Bucaramanga con las autoridades competentes y demás partes interesadas pertinentes, asegurando su identificación, actualización, evaluación y cumplimiento.

4. Promover el uso eficiente, racional y sostenible de los recursos especialmente agua, energía, papel, combustibles, materiales y demás recursos naturales utilizados en la gestión institucional, fomentando prácticas de ecoeficiencia y consumo responsable, incluida la

racionalización de la producción documental en papel mediante la gestión electrónica de documentos, en articulación con el Programa de Gestión Documental.

5. Fortalecer la gestión integral de residuos y el consumo sostenible priorizando la prevención y reducción en la generación, separación en la fuente, reutilización, aprovechamiento y gestión ambientalmente adecuada de los residuos ordinarios, aprovechables, peligrosos, especiales y demás corrientes generadas por la entidad, incluidos los residuos de archivo, tales como el papel resultante de la eliminación documental y los generados en las actividades de limpieza, desinfección y conservación documental, e incorporando criterios ambientales y de sostenibilidad en la adquisición de bienes y servicios.

6. Incorporar criterios de mitigación y adaptación al cambio climático, así como medidas orientadas a la movilidad y la infraestructura sostenibles, de acuerdo con los aspectos ambientales identificados, las condiciones del contexto territorial y las capacidades técnicas, administrativas y financieras de la entidad.

7. Fortalecer la cultura ambiental institucional mediante procesos de formación, sensibilización, comunicación y participación que promuevan la apropiación de la Política y la corresponsabilidad ambiental de los servidores públicos, trabajadores oficiales, contratistas y demás personas que desarrollen actividades bajo el control o influencia de la entidad, así como de las partes interesadas pertinentes.

8. Evaluar y mejorar continuamente el desempeño ambiental y la eficacia del Sistema de Gestión Ambiental mediante el establecimiento y seguimiento de objetivos, metas e indicadores ambientales, la evaluación del cumplimiento de las obligaciones aplicables, el seguimiento a los aspectos ambientales significativos, las auditorías, la revisión por la dirección y la formulación e implementación de las acciones de mejora que correspondan.

La presente Política constituye el marco de referencia para el establecimiento, seguimiento y revisión de los objetivos ambientales de la Alcaldía de Bucaramanga y orienta la gestión ambiental de los procesos, actividades, bienes y servicios comprendidos dentro del alcance definido para su Sistema de Gestión Ambiental.

La Política se mantendrá como información documentada, será comunicada al interior de la entidad y estará disponible para las partes interesadas, mediante los mecanismos institucionales establecidos para tal fin, promoviendo su conocimiento y apropiación por parte de las personas que desarrollan actividades bajo el control de la Alcaldía.

Su pertinencia, adecuación y eficacia serán evaluadas en el marco de la revisión por la dirección y cuando se presenten cambios significativos en el contexto institucional, en las obligaciones de cumplimiento, en el alcance del Sistema de Gestión Ambiental, en los aspectos e impactos ambientales o en otras condiciones que puedan afectar el desempeño ambiental de la entidad.

Objetivos del Sistema de Gestión Ambiental

En coherencia con lo anterior, la presente política proporciona el marco de referencia para el establecimiento y revisión de los objetivos del Sistema de Gestión Ambiental, los cuales, para la etapa de implementación, son:

1. **Implementar el Sistema de Gestión Ambiental:** Al cierre de 2027, ejecutar como mínimo el 80 % de las actividades del plan de implementación del SGA, integrando criterios ambientales en la planeación institucional y en los proyectos de inversión.
2. **Identificar y controlar los aspectos ambientales:** Para diciembre de 2027, contar con la matriz de identificación de aspectos y valoración de impactos ambientales en

COPIA CONTROLADA

el 100 % de los procesos priorizados, con controles operacionales definidos para los aspectos significativos.

3. **Asegurar el cumplimiento legal ambiental:** Durante 2027, identificar los requisitos legales ambientales aplicables en la matriz de requisitos legales y alcanzar un cumplimiento mínimo del 90 %, sin requerimientos ni sanciones de las autoridades ambientales.
4. **Establecer la línea base de recursos y residuos:** Al finalizar 2027, registrar el 100 % de los consumos mensuales de agua, energía y papel de las sedes Fase I y Fase II, y pesar y entregar con certificado los residuos aprovechables y peligrosos en al menos el 90 % de los meses, como base para fijar metas de reducción.
5. **Implementar acciones climáticas y de movilidad sostenible:** Durante 2027, ejecutar como mínimo el 80 % de las acciones programadas de mitigación, adaptación, movilidad e infraestructura sostenible, de acuerdo con la capacidad institucional.
6. **Fortalecer la cultura ambiental institucional:** Al cierre de 2027, sensibilizar como mínimo al 70 % de los servidores públicos, trabajadores oficiales y contratistas de las sedes Fase I y Fase II en la política ambiental y en las prácticas del SGA.

Asegurar el seguimiento y la mejora del SGA: Durante 2027, presentar al Comité Institucional de Gestión y Desempeño los cuatro informes trimestrales de seguimiento del SGA y realizar la revisión por la dirección, formulando las acciones de mejora que se requieran.

7.5 DIMENSIÓN 5: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, LA INNOVACIÓN Y LA MEMORIA PÚBLICA

La Dimensión de Gestión del Conocimiento, la Innovación y la Memoria Pública orienta a las entidades públicas en el aprovechamiento del conocimiento institucional como un activo estratégico, mediante su generación, organización, preservación, transferencia y uso. Asimismo, promueve la innovación pública, la gestión documental y la memoria institucional como elementos que contribuyen al aprendizaje organizacional y al fortalecimiento de la gestión pública.

El propósito es fortalecer las capacidades institucionales de la Alcaldía de Bucaramanga para aprovechar el conocimiento y la experiencia acumulados, fomentar la innovación y utilizar datos e información como insumos para la toma de decisiones basadas en evidencia. Con ello, se busca impulsar el aprendizaje organizacional, mejorar los procesos institucionales, reducir brechas de conocimiento y contribuir a la generación de valor público para las ciudadanías.

COPIA CONTROLADA

Gráfica 23.
Dimensión 5 - Gestión del Conocimiento, la Innovación y la Memoria Pública



Fuente: DGC - Función Pública, 2026 Ajustada con IA

La dimensión aplica a los procesos, dependencias, servidores públicos, contratistas y demás actores institucionales que participan en la gestión del conocimiento, la innovación y la memoria pública de la Alcaldía de Bucaramanga. Comprende la gestión documental y archivística, la preservación de la memoria institucional, el análisis y uso de datos e información, la innovación pública, las estrategias para prevenir la pérdida de conocimiento, las comunidades de práctica y los mecanismos para compartir, transferir y apropiar el conocimiento generado en la entidad.

Políticas que integran la dimensión

- Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación
- Política de Archivos y Gestión Documental

7.5.1 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, que permita generar productos/servicios adecuados a las necesidades de las ciudadanías diversas y, además, propicie su transformación en entidades que a través de su dinámica, faciliten la innovación institucional en el marco de un Estado eficiente y productivo.

Marco Normativo

- CONPES 4069 de 2021: “Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2031”.
- Plan Nacional de Desarrollo PND 2022-2026: “Democratización del conocimiento:

aprovechamiento de la propiedad intelectual y reconocimiento de los saberes tradicionales".

- NTC5800 (ICONTEC, 2008): Gestión de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i). Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i.
- Decreto 430 de 2016: "(…) Artículo 11 – Funciones de la Dirección de Gestión del Conocimiento (…)".
- CONPES 4144 de 2025: Política Nacional de Inteligencia Artificial

Así mismo, la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación cuenta con un modelo estructurado de tres ejes, cada uno de ellos tiene una serie de componentes y acciones que permiten fortalecer la misión de las entidades, los cuales se pueden visualizar en el siguiente gráfico.

Gráfica 24.
Modelo estructurado de GESCO



Fuente: DGC - Función Pública, 2026 Ajustada con IA

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 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.

La generación de herramientas para la utilización y apropiación del conocimiento busca identificar procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la entidad; dichas herramientas deben ser usadas constantemente para consolidar un manejo de la información confiable y de fácil acceso para los servidores públicos.

Se compone de tres (3) elementos claves:

- **Datos:** representación simbólica de un atributo o variable cuantitativa o cualitativa. Los datos pueden asociarse dentro de un contexto para convertirse en información.

Cegarra & Martínez (2017, p. 35).

- **Información:** corresponde a los datos transformados mediante la asignación de un significado que se le da cuando entra en contacto con algún contexto, de manera que adquiere una propiedad. Agudelo & Valencia (2018, p. 675).

- **Conocimiento**: la información se convierte en conocimiento cuando es interpretada y contextualizada a partir de la comprensión individual del entorno. En este sentido, el conocimiento resulta de la integración de datos transformados en información, generados por las personas dentro de una entidad pública, que mediante procesos de aprendizaje se consolida y se orienta a la solución de necesidades y a la toma de decisiones.

Modelo de Explotación de Datos: La entidad adopta este modelo para transformar datos en información estratégica, apoyando la analítica pública y la innovación basada en evidencia, conforme a los lineamientos del MIPG.

Eje 2. Saber innovar para la vida. El propósito de este eje es la generación de nuevas ideas al interior de la entidad a través de mecanismos que puedan relacionarse con las actividades que buscan: idear, investigar, experimentar e innovar en el quehacer cotidiano de las mismas. El capital intelectual de la entidad se consolida en este eje y desde aquí puede conectarse con cualquiera de los otros ejes.

Se compone de cuatro (4) elementos claves:

Ideación: la generación de nuevas ideas debe ser incentivada al interior de la entidad mediante mecanismos que puedan relacionarse con el pensamiento de diseño, es decir, analizar y resolver problemas complejos de manera colaborativa para convertirlos en retos. Por lo tanto, es importante que se fomente una cultura de comunicación y cooperación que propicie un ambiente confiable para abordar un proyecto o tema específico, de manera innovadora en los procesos de ideación. Las ideas generadas en este proceso deben ser documentadas y socializadas para ser posteriormente evaluadas.

Experimentación: busca reducir el riesgo en la implementación y pérdida de recursos al implementar actividades y proyectos de generación y producción de conocimiento al interior de la entidad a través de pruebas piloto, prototipos o experimentos, en escenarios controlados, que permiten comprobar y analizar los resultados obtenidos y finalmente aceptar, ajustar o descartar la idea o propuesta planteada.

Investigación aplicada: se emprende para determinar los posibles usos de los resultados de la investigación básica, o para determinar nuevos métodos o formas de alcanzar objetivos específicos predeterminados. Por lo que, consiste en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico, independientemente del área del conocimiento.

Innovación: creación e inclusión de cambios significativos en los servicios, procesos, productos y políticas, con el fin de lograr una mayor eficiencia de la entidad e incrementar el aporte de estas a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

Eje 3. Cultura de compartir, comunicar y transformar. El propósito de este eje es promover una cultura organizacional que valore el intercambio de conocimientos y la comunicación efectiva. Es necesario tener en cuenta que la Alcaldía de Bucaramanga debe difundir el conocimiento que produce; en esencia, este es uno de los fines de la gestión del conocimiento, para lo cual se debe fortalecer el trabajo en equipo, así como emprender acciones que motiven la comunicación efectiva al interior y exterior de la entidad. Las experiencias compartidas fortalecen el conocimiento a través de la

COPIA CONTROLADA

retroalimentación, incentivan los procesos del aprendizaje y fomentan la innovación pública.

Este eje enfatiza la importancia de compartir experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas, fortalecer capacidades con actividades de cierre de brechas en el conocimiento y generar espacios que promuevan aprendizajes colaborativos.

Se compone de tres (3) elementos claves:

Capacidades: se enfoca en la capacitación y formación para desarrollar y/o fortalecer las competencias y habilidades.

Aprendizaje: consiste en la sistematización de prácticas y lecciones aprendidas significativas para ser compartidas y aplicadas en las entidades.

Apropiación: involucra la divulgación y transferencia de conocimiento, para lo cual se utilizan herramientas digitales de apropiación como cápsulas de conocimiento, podcasts, videos y espacios de interacción para compartir y fortalecer el aprendizaje.

Ruta de implementación

La ruta de implementación de la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación se estructura en tres (3) fases orientadas a construir una administración pública adaptativa y eficiente, en la que el conocimiento sea valorado, gestionado y utilizado para la innovación y la mejora continua. Esta ruta se articula en torno a los tres ejes fundamentales que configuran la política: herramientas de apropiación y analítica pública, saber innovar para la vida, y cultura de compartir, comunicar y transformar. En el siguiente grafico se muestra las fases de implementación de la Política.



La Alcaldía formaliza esta política mediante su programa institucional de gestión del conocimiento y la innovación*. El seguimiento se realiza mediante actividades como el diligenciamiento del Auto Diagnóstico DAFP, la revisión de recomendaciones del FURAG y las líneas del Plan de Desarrollo, así como de un seguimiento semestral del plan* de Acción específico de la política.

7.5.2 Política de Gestión Documental

La Política de Gestión Documental de la Alcaldía de Bucaramanga está orientada a: garantizar la integridad, autenticidad, veracidad y fidelidad de la información institucional bajo parámetros técnicos de organización, seguridad, trámite, gestión, conservación y disposición final; asegurar el acceso a la información física y digital a la ciudadanía; salvaguardar el patrimonio documental como memoria histórica del municipio; fortalecer la transparencia institucional y la confianza ciudadana mediante la modernización progresiva de la gestión documental en todas las etapas del ciclo vital de los documentos.

La Política de Gestión Documental PO-GDO-8600-170-001 de la Alcaldía de Bucaramanga fue aprobada por primera vez en 2017 y, desde entonces, ha sido objeto de diversas actualizaciones conforme a la evolución de la normatividad archivística colombiana. Esta política establece los lineamientos para la implementación de los instrumentos archivísticos y el cumplimiento de la normatividad aplicable, y reconoce la gestión documental como un proceso transversal para la administración, conservación y acceso a la información institucional.

La Política se fundamenta en la normatividad vigente en materia de gestión documental y administración de archivos, cuya trazabilidad y actualización se gestionan a través del Normograma institucional (F-MC-8800-238,37-020), instrumento que consolida las disposiciones legales aplicables a los procesos de la entidad.

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

Ámbito de aplicación

La Política de Gestión Documental aplica a todas las dependencias, empleados públicos y contratistas de la Alcaldía de Bucaramanga. Integra las disposiciones aplicables a cada uno de los procesos de gestión documental y administración de archivos en soportes físicos y/o electrónicos, suministrando líneas de actuación para el correcto manejo de los documentos y de la información generada, tanto de origen interno como externo.

Lineamientos generales para la implementación

La formulación de esta política se soporta en los resultados del Diagnóstico Integral de Archivos, así como en la medición más reciente del Autodiagnóstico del Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos (MGDA), correspondiente a la vigencia 2026. Dicha medición arrojó un resultado de madurez del **77,36%**, que ubica a la entidad en un **nivel Intermedio** de desarrollo institucional en la función archivística. Aunque se mantiene casi el mismo nivel de clasificación alcanzado en la vigencia anterior (70,95%), el incremento porcentual evidencia avances en el fortalecimiento de capacidades internas, la actualización de instrumentos archivísticos y la ejecución de acciones del Plan de Mejoramiento Archivístico (PMA), evidenciando una tendencia positiva hacia la madurez deseada.

En los componentes evaluados al interior del Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos (Estratégico, Administración de Archivos, Procesos de la Gestión Documental, Cultural y Tecnológico), el 35% del avance global se concentra en el nivel de madurez Avanzado 2 —el más representativo de la medición—, un 15% en el nivel Avanzado 1, un 40% en el nivel Intermedio, y el 10% restante corresponde a los niveles Básico e Inicial, sin avance registrado en estas categorías.

Estos resultados evidencian un compromiso institucional sólido con el fortalecimiento de la Gestión Documental y la preservación de la información pública. No obstante, es indispensable continuar desarrollando acciones de mejora que permitan avanzar hacia niveles superiores de madurez, priorizando la actualización de políticas, procedimientos, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y asegurar un avance progresivo hacia el cumplimiento total en todas las categorías evaluadas.

Por su parte, el Diagnóstico Integral de Archivos aplicado por el Área de Gestión Documental se constituye como hoja de ruta que fundamenta las acciones estratégicas de la Política. Permite identificar el estado de las condiciones físicas, técnicas, administrativas, tecnológicas y de conservación en los archivos de gestión, central e histórico; señala como fortaleza la existencia y uso activo de instrumentos archivísticos, y como oportunidades de

COPIA CONTROLADA

mejora la dotación tecnológica, la automatización de procesos y la adecuación física de depósitos.

Gráfica 25.

Componentes del Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos (MGDA)



Fuente: Tomado de Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos – MGDA (p. 15), por Archivo General de la Nación, 2020

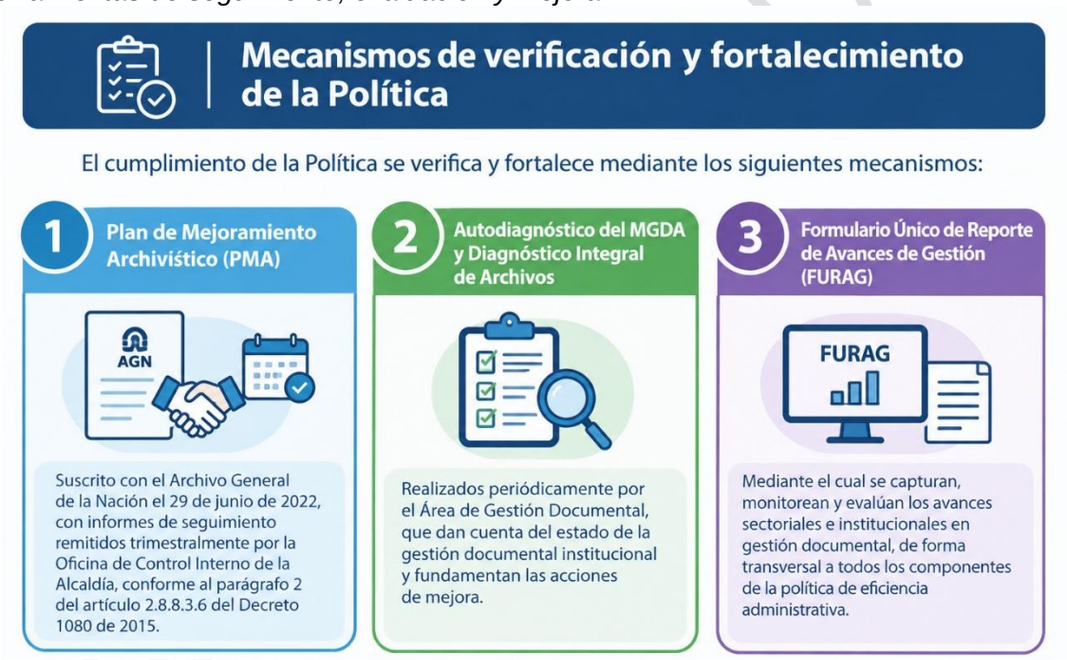
Articulación con instrumentos archivísticos. La Política se articula con los siguientes instrumentos archivísticos de la entidad:

INSTRUMENTO ARCHIVÍSTICO	IMPORTANCIA / ARTICULACIÓN
Diagnóstico Integral de Archivos	Permite identificar el estado real de las condiciones físicas, técnicas, administrativas y tecnológicas de los archivos de gestión, central e histórico, constituyéndose en la línea base para la formulación de acciones de mejora.
Modelo de Gestión Documental y Administración de Archivos (MGDA)	Herramienta de autodiagnóstico que mide el nivel de madurez de la función archivística de la entidad y orienta la priorización de acciones de fortalecimiento institucional.
Modelo de Requisitos para la Gestión de Documentos Electrónicos (MOREQ)	Especifica los requisitos funcionales y no funcionales que debe cumplir el Sistema de Gestión Documental.
Programa de Gestión Documental (PGD)	Instrumento archivístico estratégico que abarca los elementos necesarios para detallar las operaciones y actividades a ejecutar en el desarrollo de los procesos de gestión documental dentro de la entidad. Se articula en el proceso de planeación de forma armónica para dar cumplimiento a las funciones, misión y objetivos institucionales enfocados a garantizar la trasparencia y controlar la gestión pública a través del manejo de los documentos y la administración de los archivos.
Plan Institucional de Archivos (PINAR)	Marco para la planeación, seguimiento y ejecución de las actividades archivísticas de cada vigencia, alineado con los objetivos estratégicos de la entidad.
Plan de Transferencias documentales primarias y secundarias	Planes que establecen el cronograma de cada vigencia y organizan el traslado ordenado de la documentación entre el

COPIA CONTROLADA

	archivo de gestión, el archivo central y el archivo histórico, conforme a los tiempos establecidos en las Tablas de Retención Documental y Tablas de Valoración Documental.
Cuadro de Clasificación Documental (CCD)	Instrumento que refleja la estructura orgánico-funcional de la entidad y permite establecer las agrupaciones documentales (fondo, sección, subsección, series y subseries) para la organización archivística.
Tablas de Retención Documental (TRD)	Instrumento archivístico por medio de la cual se establecen los tiempos de retención, la disposición final y procedimiento que conlleva a la conservación y/o eliminación oportuna de los documentos de archivo.
Tablas de Valoración Documental (TVD)	Instrumento archivístico a través del cual se determinan los valores documentales y su disposición final, sea esta conservación o eliminación.
Inventarios Documentales	Herramienta de descripción documental que permiten el control y acceso eficiente a la información, mejorando la organización y el cumplimiento normativo.
Sistema Integrado de Conservación (SIC)	Implementa las estrategias de conservación y preservación descritas en la política, mediante el Plan de Conservación Documental y el Plan de Preservación Digital a Largo Plazo.

Gráfica 26.
Herramientas de seguimiento, evaluación y mejora



Fuente: Creación propia Secretaría Administrativa

Roles y responsabilidades

La Política debe ser aprobada por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y adoptada mediante Decreto municipal. Los roles se distribuyen así:

OFICINA	FUNCIÓN
Comité Institucional de Gestión y Desempeño (MIPG)	Aprobar la Política y garantizar la implementación de sus componentes estratégicos.
Despacho del Alcalde	Adoptar la Política mediante Decreto municipal.
Secretaría Administrativa – Área de Gestión Documental	Impulsar y respaldar el proceso de implementación al interior de la entidad. Liderar la formulación, actualización e implementación de la Política. Diseñar y proponer las estrategias de implementación y fortalecimiento.

Oficina de Control Interno de Gestión	Verificar el cumplimiento y realizar seguimiento a la implementación.
Área de Mejoramiento Continuo y Área de TIC	Apoyar la implementación de la Política.
Funcionarios y contratistas	Aplicar y cumplir la Política.

7.6 DIMENSIÓN 6: SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL INTEGRAL

La Dimensión de Seguimiento, Evaluación y Control Integral comprende el conjunto articulado de orientaciones, responsabilidades, mecanismos e instrumentos mediante los cuales la Administración Municipal realiza el monitoreo continuo de su gestión, el seguimiento periódico al cumplimiento de sus planes y la evaluación de sus resultados, riesgos y controles. Su finalidad es generar información íntegra, confiable, verificable y oportuna para la toma de decisiones, el mejoramiento de la gestión institucional y la generación de valor público.

La dimensión integra el seguimiento y la evaluación del desempeño institucional con la evaluación permanente e independiente del Sistema de Control Interno. Estos ejercicios deben desarrollarse como partes complementarias de un mismo ciclo de gestión, desde la formulación de los instrumentos de planeación hasta la evaluación de los resultados, y no como actividades aisladas.

Tiene como propósito fortalecer la capacidad de la Administración Municipal para conocer el estado de su gestión, valorar el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos, identificar oportunamente desviaciones y riesgos, evaluar la efectividad de los controles y adoptar decisiones orientadas al mejoramiento continuo, al cumplimiento de la misión institucional y a la generación de valor público.

Comprende el monitoreo, seguimiento y evaluación de la gestión institucional en los niveles estratégico, programático, operativo y financiero, así como la evaluación permanente e independiente del Sistema de Control Interno. Incluye el seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal, los planes institucionales, programas, proyectos, metas, indicadores, ejecución de recursos, riesgos, controles y acciones de mejoramiento, dentro de las competencias y responsabilidades asignadas a cada dependencia.

Para el desarrollo de esta dimensión se aplicarán los lineamientos de las siguientes políticas de gestión y desempeño institucional:

- Política de Seguimiento y Evaluación.
- Política de Control Interno.

Relación con otras políticas

Esta dimensión tiene una relación transversal con todas las políticas del MIPG, pues proporciona lineamientos, herramientas e instrumentos para verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales, realizar seguimiento al avance de la gestión y fortalecer el Sistema de Control Interno mediante evaluación sistemática, gestión de riesgos, control y mejora continua. Contribuye a la toma de decisiones, al uso eficiente de los recursos, a la transparencia y a la consecución de los propósitos definidos en las demás dimensiones y políticas del Modelo.

COPIA CONTROLADA

Gráfica 27.
Dimensión 6. Seguimiento, Evaluación y Control Integral



Fuente: DGDI – Función Pública, 2026

7.6.1 Política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional

La Política de Seguimiento y Evaluación busca que la Alcaldía de Bucaramanga disponga de información periódica, pertinente y verificable sobre el avance de sus objetivos, metas, planes, programas y proyectos, así como sobre los resultados alcanzados y los recursos utilizados. Esta información permitirá identificar brechas, desviaciones, riesgos y oportunidades de mejora, orientar la toma de decisiones y fortalecer la gestión institucional para contribuir a la generación de valor público y a la satisfacción de las necesidades de los grupos de valor.

La planeación, el seguimiento y la evaluación son ejercicios complementarios que se retroalimentan: la planeación establece los resultados esperados, el seguimiento verifica los avances y el cumplimiento de los compromisos, y la evaluación analiza los resultados y los factores que los explican. Sus conclusiones orientarán los ajustes de la gestión y la formulación de los siguientes periodos de planeación.

Lineamientos generales para la implementación

- **Articular los instrumentos de planeación.** La Administración Municipal verificará la coherencia entre el Plan de Desarrollo Municipal, el Plan Indicativo, los planes de acción, los proyectos de inversión, los demás planes institucionales y el presupuesto. Las metas del periodo de gobierno deberán contar con programación anual, y las actividades, productos, responsables y recursos deberán contribuir a los resultados previstos. Esta articulación comprenderá el Plan de Acción MIPG, el Plan Anual de Adquisiciones y los demás instrumentos que correspondan, según las competencias de cada dependencia.

Gráfica 28.
Articulación de los instrumentos de planeación



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), versión 7, 2026.

- **Definir el esquema de seguimiento.** Desde la formulación de los instrumentos de planeación se establecerán los objetivos, metas, indicadores, fuentes de información, evidencias, fechas de corte, periodicidad, responsables, criterios y herramientas de cálculo. También se definirán los mecanismos de validación, reporte de alertas y toma de decisiones. Las modificaciones de metas o programación deberán justificarse y documentarse conforme a los procedimientos institucionales.

Para el Plan de Acción MIPG se utilizarán las herramientas e instrumentos institucionales definidos para su formulación y monitoreo, en concordancia con los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Entre ellos se encuentran la herramienta institucional de formulación, la matriz de seguimiento F-DPM-10100-238,37-047, el repositorio digital de evidencias y el tablero de control MIPG, que permitirán mantener la trazabilidad y verificar la correspondencia entre las acciones programadas y los avances reportados.

- **Definir roles y responsabilidades.** La Secretaría de Planeación coordinará la consolidación y el análisis de la información institucional, en el marco de sus competencias. Los responsables de los planes, políticas, programas, proyectos y procesos deberán verificar su ejecución, reportar información completa y oportuna, aportar las evidencias y adoptar medidas frente a las desviaciones identificadas.

El Comité Institucional de Gestión y Desempeño y las demás instancias competentes analizarán los resultados y los compromisos derivados del seguimiento. La Oficina de Control Interno de Gestión ejercerá la evaluación independiente que le corresponde, sin sustituir las responsabilidades de seguimiento de los ejecutores.

COPIA CONTROLADA

- **Revisar y actualizar los indicadores.** Los indicadores deberán medir la gestión, los productos y los resultados, de acuerdo con la cadena de valor de cada intervención. Cada indicador contará con una ficha técnica que precise su nombre, descripción, objetivo, fórmula, unidad de medida, línea base cuando corresponda, meta, fuente de información, periodicidad, responsable y reglas de acumulación o rezago aplicables. Los ajustes se documentarán para conservar la trazabilidad y consistencia de las mediciones.

- **Establecer rutinas de seguimiento y asegurar la calidad de la información.** Los responsables de cada instrumento de gestión reportarán los avances, las dificultades y las medidas adoptadas, con información completa, oportuna, coherente y respaldada por evidencias, aprovechando las fuentes de información disponibles, a fin de evitar la duplicidad de reportes.

El registro, la validación y la consolidación se realizarán mediante las herramientas y plataformas institucionales definidas para cada caso. La Secretaría de Planeación revisará la información en el marco de sus competencias, solicitará las aclaraciones necesarias y realizará mesas técnicas cuando se requiera validar avances o gestionar observaciones.

- **Realizar seguimiento a los planes institucionales.** Cada dependencia realizará seguimiento a los planes, programas y proyectos bajo su responsabilidad, conforme a los instrumentos y la periodicidad establecidos. La Secretaría de Planeación efectuará el monitoreo trimestral al Plan de Acción MIPG de la Administración Central y, en el marco de la articulación municipal, a los planes de los institutos descentralizados.

Los resultados permitirán identificar avances, rezagos y generar alertas para la toma de decisiones y la definición de acciones correctivas o de mejora. La información del Plan de Acción MIPG, se consolidará en la matriz de seguimiento y el tablero de control, diferenciando los avances del periodo y los acumulados. Al cierre se identificarán los productos pendientes como insumo para la formulación del plan para la siguiente vigencia.

- **Evaluar el avance del Plan de Desarrollo Municipal.** La Administración Municipal analizará el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo Municipal y del Plan Indicativo, considerando los bienes y servicios entregados, los resultados previstos, la ejecución de los proyectos de inversión y los recursos asociados. La Secretaría de Planeación consolidará los reportes con las dependencias responsables y atenderá los lineamientos y herramientas de seguimiento emitidas por el Departamento Nacional de Planeación, de acuerdo con la normatividad vigente.

- **Evaluar la gestión integral del riesgo.** Cuando se identifiquen desviaciones en las metas e indicadores, debilidades de control o posibilidades de materialización de riesgos, los responsables establecerán oportunamente las acciones de tratamiento, corrección o mejora y verificarán su avance**.** Este ejercicio se articulará con la Política para la Gestión Integral de Riesgos PO-DPM-10100-170-01 y los instrumentos institucionales vigentes.

- **Evaluar la percepción de los grupos de valor.** La entidad evaluará la percepción ciudadana sobre la satisfacción de sus necesidades y expectativas, los servicios prestados y la gestión institucional. Para medir la satisfacción del servicio se aplicará el Manual para la Evaluación del Nivel de Satisfacción del Servicio M-GSC-8200-170-00 y los formatos establecidos para cada programa y servicio. La medición se realizará semestralmente y sus resultados se consolidarán en el Informe análisis satisfacción del cliente F-GSC-8200-238,37-003. Los resultados se socializarán con las áreas involucradas para definir y verificar las acciones de mejora.

COPIA CONTROLADA

Lineamientos para la evaluación

- **Seleccionar y priorizar las intervenciones.** La Administración Municipal priorizará las políticas, planes, programas o proyectos que requieran una evaluación específica, considerando su importancia estratégica, estado de implementación, rezagos, población beneficiaria, recursos comprometidos, decisiones pendientes y disponibilidad de información. Los resultados del seguimiento periódico servirán para identificar las intervenciones que requieren un análisis más profundo.

- **Diseñar la evaluación.** Para cada intervención priorizada se definirán el objetivo, alcance, preguntas de evaluación, población beneficiaria y resultados esperados. También se establecerán la metodología, las fuentes y técnicas de recolección de información, la línea base cuando aplique, el cronograma, los responsables, los productos, los recursos y los mecanismos de control de calidad y socialización.

El tipo de evaluación se determinará según el momento de la intervención y el propósito del análisis. Podrá abordar el diseño, los procesos, las operaciones, los resultados, los impactos o los aspectos institucionales.

- **Ejecutar y socializar la evaluación.** La evaluación podrá desarrollarse con capacidades internas, apoyo externo o mediante una modalidad mixta, según la disponibilidad técnica y de recursos y las disposiciones aplicables. Comprenderá la recolección y procesamiento de información, el análisis de hallazgos y la formulación de conclusiones y recomendaciones sustentadas. Los resultados se presentarán a los responsables de la toma de decisiones y se divulgarán a los grupos de valor mediante formatos y canales adecuados.

- **Utilizar los resultados de la evaluación.** Los resultados de las evaluaciones servirán como insumo para la toma de decisiones y la definición de acciones de mejora por parte de las instancias competentes. Las recomendaciones y los compromisos derivados se documentarán y se incorporarán, cuando corresponda, en los instrumentos de planeación y mejora, de acuerdo con las responsabilidades establecidas.

En la formulación del Plan de Acción MIPG, la Secretaría de Planeación analizará con los equipos responsables las recomendaciones y los compromisos aplicables, con el fin de definir las acciones, productos, metas, responsables y plazos que se incluirán en la propuesta del plan. Esta se consolidará mediante la herramienta institucional de formulación y se remitirá a las instancias competentes para su revisión y aprobación, como base para el seguimiento posterior.

- **Autodiagnóstico y mejora continua.** La entidad adelantará ejercicios de autodiagnóstico para identificar fortalezas, brechas y oportunidades de mejora en la implementación del MIPG. Sus resultados se analizarán junto con el seguimiento a los planes, la Medición del Desempeño Institucional, las evaluaciones disponibles y los resultados y recomendaciones del FURAG. También se revisarán las respuestas parciales o sin respuesta que requieran validación frente a los soportes y los resultados del cierre del Plan de Acción MIPG anterior. Estos insumos se analizarán en las mesas de formulación para definir acciones de mejora y priorizar compromisos y obligaciones aplicables a cada política, de acuerdo con las necesidades institucionales. El autodiagnóstico no sustituye el seguimiento periódico ni la evaluación de resultados.

COPIA CONTROLADA

Los informes, evidencias, alertas, decisiones y compromisos se conservarán en los repositorios institucionales para garantizar su trazabilidad y disponibilidad. Los resultados consolidados estarán disponibles para consulta de las partes interesadas en la página web de la entidad, conforme a los procedimientos de aprobación, publicación y acceso aplicables.

La información del monitoreo y la evaluación servirá como insumo para la rendición de cuentas, la gestión del conocimiento, la toma de decisiones y la formulación del siguiente periodo de planeación.

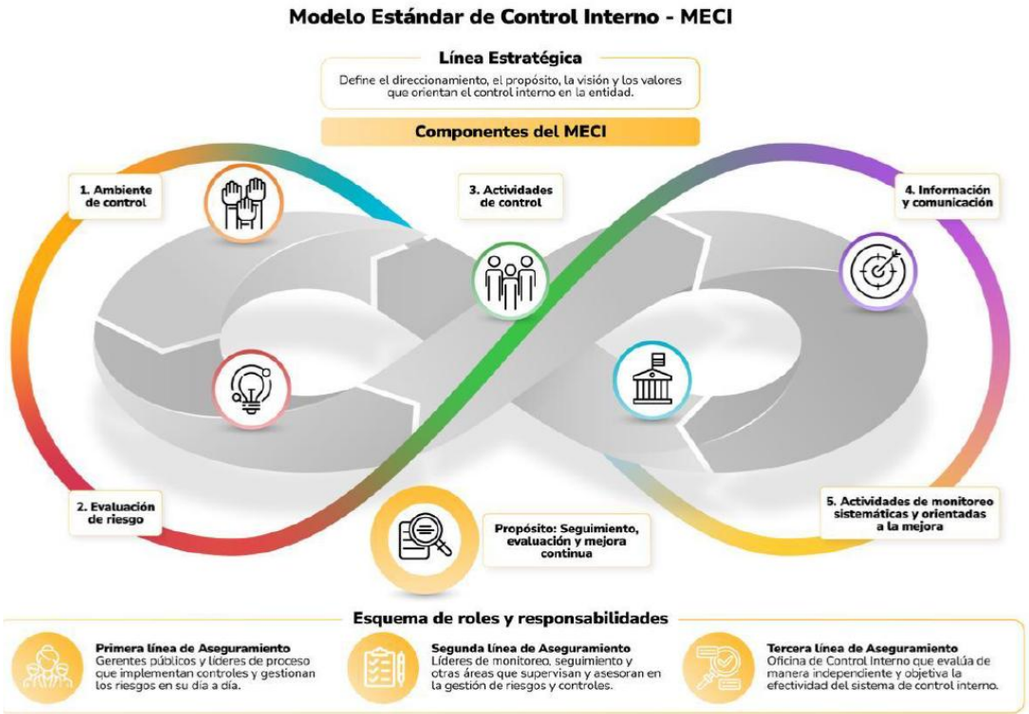
7.6.2 Política de Control Interno

La Política de Control Interno de la Alcaldía de Bucaramanga tiene como propósito establecer, mantener y fortalecer los lineamientos, métodos y procedimientos que orientan la actuación del alcalde, los directivos y los servidores públicos de la entidad, en el marco de sus competencias y responsabilidades, para garantizar una gestión institucional íntegra, transparente y eficiente, orientada a la protección de los bienes y recursos públicos, la confiabilidad de la información, la identificación y gestión oportuna de los riesgos, el uso adecuado de los recursos, el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, la toma de decisiones basada en información verificable y el mejoramiento continuo de la gestión municipal.

En este sentido, el Sistema de Control Interno de la Alcaldía de Bucaramanga es una responsabilidad compartida por todos los servidores públicos y colaboradores, de acuerdo con sus funciones, niveles de autoridad y responsabilidades. Su implementación es transversal a los procesos, procedimientos, planes, programas y políticas institucionales, y se desarrolla mediante el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y el esquema de líneas de aseguramiento, con el fin de fortalecer la gestión del riesgo, asegurar la efectividad de los controles, prevenir desviaciones y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, las metas del Plan de Desarrollo Municipal y la generación de valor público para la ciudadanía.

COPIA CONTROLADA

Gráfica 29.
Modelo Estándar de Control Interno - MECI



Fuente: Función Pública, 2026

Implementación del Modelo Estándar de Control Interno — MECI en la Alcaldía de Bucaramanga

La Alcaldía de Bucaramanga implementará y fortalecerá el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) como parte integral del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), con el propósito de proporcionar una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, la adecuada administración de los recursos públicos, la gestión oportuna de los riesgos y la efectividad de los controles establecidos en sus procesos, planes, programas y proyectos.

La implementación del MECI estará articulada con el Plan de Desarrollo Municipal, la planeación estratégica, el modelo de operación por procesos, la gestión integral del riesgo y las políticas de gestión y desempeño institucional. Su aplicación será transversal a las dependencias de la Administración Municipal y atenderá las orientaciones del Departamento Administrativo de la Función Pública, de acuerdo con la naturaleza, las competencias y las capacidades institucionales de la entidad.

Para su implementación, la Alcaldía tendrá en cuenta los siguientes componentes y lineamientos:

a. Asegurar un ambiente de control. La Alcaldía de Bucaramanga promoverá las condiciones organizacionales necesarias para el funcionamiento del Sistema de Control Interno, mediante el liderazgo de la alta dirección, el compromiso con la integridad, la definición de responsabilidades y el fortalecimiento de las competencias de los servidores públicos.

COPIA CONTROLADA

Para tal efecto, se desarrollarán las siguientes acciones:

- Fortalecer la aplicación del Código de Integridad del Servicio Público y los principios de la función administrativa, promoviendo comportamientos éticos, la identificación y gestión de conflictos de interés y el uso adecuado de la información institucional.
- Garantizar la participación y actuación del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, de conformidad con sus competencias, como instancia de orientación y supervisión del Sistema de Control Interno.
- Definir y mantener claras las funciones, facultades, responsabilidades, líneas de reporte y mecanismos de rendición de cuentas de las dependencias, los líderes de proceso y los servidores públicos.
- Articular la planeación institucional con la definición de objetivos, metas, indicadores, responsables, plazos y controles que permitan realizar seguimiento al cumplimiento de los compromisos de la Administración Municipal.
- Fortalecer la gestión del talento humano mediante acciones de inducción, capacitación, desarrollo de competencias y apropiación del autocontrol, de acuerdo con las necesidades de los procesos institucionales.
- Establecer mecanismos de reporte periódico de información financiera, presupuestal, contractual, contable y de resultados de gestión que permitan a la alta dirección adoptar decisiones oportunas y fundamentadas.

b. Llevar a cabo la gestión del riesgo en la entidad. La Alcaldía de Bucaramanga desarrollará la gestión integral del riesgo bajo el liderazgo de la secretaria de planeación con la participación de los responsables de los procesos, programas, proyectos y dependencias. Este componente estará orientado a identificar, analizar, valorar, tratar y monitorear los eventos internos y externos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la adecuada prestación de los bienes y servicios a la ciudadanía.

La gestión del riesgo se articulará con la planeación estratégica, la gestión por procesos, el Sistema de Control Interno y el Programa de Transparencia y Ética Pública (PTEP), de acuerdo con los lineamientos institucionales aplicables.

Para su desarrollo, la entidad deberá:

- Identificar y describir los riesgos asociados con los objetivos estratégicos, los procesos, los programas y los proyectos, considerando sus causas, consecuencias y contexto.
- Analizar los riesgos identificados, estimando su probabilidad de ocurrencia, impacto y nivel de exposición antes de la aplicación de controles.
- Identificar los controles existentes y evaluar su diseño, ejecución y capacidad para reducir la probabilidad o el impacto de los riesgos.
- Determinar el nivel de riesgo residual y establecer las acciones de tratamiento que correspondan, de acuerdo con los niveles de aceptación y tolerancia definidos por la entidad dentro de su política.
- Mantener actualizados los mapas y registros de riesgos institucionales y por proceso, incluyendo, según corresponda, los riesgos de gestión, fiscales, de integridad pública y de seguridad de la información, considerando los cambios normativos, organizacionales, presupuestales, operativos y del entorno que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la Alcaldía de Bucaramanga.
- Realizar seguimiento periódico a los riesgos y sus controles, con responsables definidos, evidencias verificables y mecanismos de reporte a las líneas de aseguramiento.
- Integrar, según corresponda, los riesgos de gestión, fiscales, de integridad pública y de seguridad de la información bajo una metodología articulada, conforme a los lineamientos vigentes de Función Pública.

COPIA CONTROLADA

c. Diseñar y ejecutar las actividades de control del riesgo. La Alcaldía de Bucaramanga establecerá e implementará controles destinados a tratar las causas de los riesgos identificados y reducir su exposición a niveles aceptables, procurando que las actividades institucionales se desarrollen de conformidad con las disposiciones legales, los procedimientos internos y los objetivos establecidos.

El diseño, la implementación y la ejecución de los controles corresponderán principalmente a los responsables de los procesos y equipos operativos, con el acompañamiento y monitoreo de Secretaría de Planeación y la evaluación independiente de la Oficina de Control Interno de Gestión.

Para ello, se deberá:

- Identificar los controles existentes y determinar si son suficientes para atender las causas de los riesgos asociados a cada proceso.
- Incorporar controles preventivos, detectivos y correctivos en los procedimientos, manuales, protocolos y demás instrumentos institucionales, según las necesidades de cada proceso.
- Evaluar el diseño de los controles y verificar su ejecución efectiva, considerando su responsable, periodicidad, documentación, evidencia y capacidad para reducir el riesgo.
- Implementar controles adicionales o acciones de tratamiento cuando la evaluación determine que los controles existentes son insuficientes o que el riesgo residual permanece en niveles extremos.
- Fortalecer los controles asociados con la gestión contractual, la ejecución presupuestal, la administración de bienes y recursos públicos, la gestión documental, la seguridad de la información y los demás procesos que lo requieran.
- Conservar evidencia verificable de la aplicación de los controles, de manera que pueda ser utilizada en los ejercicios de seguimiento, autoevaluación y auditoría.

La existencia de una política, un manual o un procedimiento no será suficiente, por sí sola, para demostrar la efectividad de un control. La Alcaldía deberá verificar que los controles estén implementados, se ejecuten de manera consistente y contribuyan efectivamente a reducir los riesgos.

d. Efectuar el control a la información y la comunicación organizacional. La Alcaldía de Bucaramanga garantizará que la información generada, recibida, procesada y comunicada en el desarrollo de sus funciones sea relevante, íntegra, confiable, oportuna y segura, y que permita respaldar el funcionamiento del Sistema de Control Interno, el seguimiento a la gestión y la toma de decisiones.

Este componente comprenderá tanto los flujos de información internos entre las dependencias como la comunicación con la ciudadanía, los grupos de valor, los organismos de control y las demás partes interesadas, de acuerdo con las disposiciones aplicables.

Para su implementación, se deberá:

- Identificar y mantener actualizadas las necesidades de información de los procesos, los responsables de su generación y validación, y las fuentes utilizadas para soportar los resultados institucionales.
- Fortalecer los canales de comunicación interna para transmitir directrices, responsabilidades, resultados de gestión, alertas, riesgos y deficiencias de control a las instancias competentes.
- Disponer de mecanismos para reportar oportunamente situaciones irregulares, incumplimientos, riesgos materializados y demás asuntos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

COPIA CONTROLADA

- Garantizar la conservación, trazabilidad, disponibilidad y seguridad de los documentos y soportes que evidencien las actuaciones administrativas y la ejecución de los recursos públicos.
- Articular la gestión de la información con las políticas y procedimientos institucionales de gestión documental, transparencia, acceso a la información pública y seguridad de la información.
- Comunicar los resultados de seguimiento y evaluación a la alta dirección, los responsables de los procesos y los grupos de valor, conforme a las competencias institucionales y las reglas de acceso, reserva y protección de datos.
- Promover que los reportes de gestión cuenten con información verificable y suficiente para evaluar el avance de las metas, la ejecución de los planes, programas y proyectos y el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

e. Implementar las actividades de monitoreo y supervisión continua. La Alcaldía de Bucaramanga desarrollará actividades de monitoreo y supervisión continua para valorar el funcionamiento del Sistema de Control Interno, la efectividad de los controles, el desempeño de los procesos y el cumplimiento de los objetivos, planes, programas y proyectos institucionales.

Estas actividades comprenderán la autoevaluación realizada por los responsables de la gestión y las evaluaciones independientes desarrolladas por la Oficina de Control Interno de Gestión, de acuerdo con sus competencias y con un enfoque basado en riesgos.
Para tal efecto, se deberá:

- Incorporar la autoevaluación y el seguimiento a los controles en las actividades habituales de las dependencias, de manera que los líderes de proceso y sus equipos identifiquen oportunamente desviaciones en la operación.
- Verificar periódicamente el avance de las metas, los indicadores, los compromisos de gestión, los riesgos, los controles y las acciones definidas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, así como el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos y el uso de los recursos públicos.
- Realizar evaluaciones independientes a través de la Oficina de Control Interno de Gestión, con alcance y frecuencia determinados según la importancia de los riesgos, las prioridades institucionales y los resultados de las actividades de seguimiento y autoevaluación.
- Formular recomendaciones sustentadas en evidencia y comunicar los resultados a los responsables de la gestión y, cuando corresponda, al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.
- Identificar deficiencias, analizar sus causas y promover la formulación de acciones correctivas, preventivas o de mejora, con responsables, plazos y productos verificables.
- Realizar seguimiento a los planes de mejoramiento derivados de auditorías, evaluaciones, seguimientos y demás ejercicios de control, verificando tanto su avance como la efectividad de las acciones implementadas.

La evaluación permanente permitirá determinar si los componentes del MECI están adecuadamente diseñados, implementados, operando de forma consistente y articulados entre sí, así como si contribuyen efectivamente a prevenir, detectar y corregir situaciones que puedan afectar los resultados de la Administración Municipal.

Institucionalidad y esquema de líneas para la gestión del riesgo y el control

La Alcaldía de Bucaramanga contará con una estructura de responsabilidades que permita orientar, implementar, supervisar y evaluar el Sistema de Control Interno. Esta institucionalidad estará conformada, según la estructura y las disposiciones aplicables, por

COPIA CONTROLADA

el alcalde como representante legal el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, los responsables de procesos, programas, proyectos y dependencias, y la Oficina de Control Interno de Gestión.

La implementación y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno se desarrollarán mediante el esquema de líneas de aseguramiento, que distribuye responsabilidades complementarias y evita que la gestión del riesgo y el control se concentren exclusivamente en la Oficina de Control Interno de Gestión.

Gráfica 30.
Esquema líneas para la gestión del riesgo y control



Fuente: adaptado por Función Pública, 2025 a partir de Modelo de las tres líneas del IIA. 2020

Línea estratégica. En la Alcaldía de Bucaramanga estará conformada por la alta dirección y el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, de acuerdo con las disposiciones aplicables.

Le corresponderá definir las orientaciones institucionales en materia de control interno y gestión del riesgo, supervisar el funcionamiento del Sistema de Control Interno, analizar los riesgos estratégicos, revisar información relevante sobre el desempeño institucional y adoptar decisiones dirigidas a fortalecer los controles y el cumplimiento de los objetivos municipales.

Primera línea de aseguramiento. Estará integrada por los líderes de procesos, responsables de dependencias, programas y proyectos, así como por los servidores y equipos de trabajo que desarrollan las actividades institucionales operativas.

Le corresponderá administrar los riesgos propios de la operación, diseñar y ejecutar los controles, verificar su funcionamiento, realizar autoevaluaciones, conservar las evidencias, reportar las desviaciones y adoptar los correctivos que estén dentro de sus competencias.

Segunda línea de aseguramiento. Esta línea de aseguramiento está conformada por servidores que 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 aseguramiento, 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 aseguramiento 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 aseguramiento. Estará representada por la Oficina de Control Interno de Gestión de la Alcaldía de Bucaramanga, mediante el ejercicio de evaluación independiente y objetiva.

Le corresponderá evaluar la efectividad de la gestión del riesgo, el diseño y funcionamiento de los controles y el desempeño del Sistema de Control Interno; formular recomendaciones sustentadas en evidencia; comunicar los resultados a las instancias competentes y realizar seguimiento independiente a los planes de mejoramiento.

La Oficina de Control Interno de Gestión no asumirá la administración de los riesgos, el diseño operativo ni la ejecución de los controles que correspondan a las demás líneas, con el fin de preservar su independencia y objetividad.

La asignación de responsabilidades se ajustará a la estructura organizacional y funcional de la Alcaldía, procurando evitar duplicidades, vacíos de responsabilidad y conflictos de interés.

Evaluación independiente, gestión de deficiencias y mejoramiento del Sistema de Control Interno

La Alcaldía de Bucaramanga utilizará los resultados de las actividades de monitoreo, autoevaluación, auditoría interna y evaluación externa para fortalecer el Sistema de Control Interno y mejorar el desempeño institucional.

La Oficina de Control Interno de Gestión planificará sus evaluaciones de acuerdo con un enfoque basado en riesgos, teniendo en cuenta los objetivos institucionales, la relevancia y complejidad de los procesos, los recursos involucrados, los resultados de seguimientos anteriores y las prioridades definidas por la entidad.

En desarrollo de este componente:

- Las evaluaciones independientes se realizarán con criterios de objetividad, evidencia suficiente y enfoque basado en riesgos, de acuerdo con las competencias de la Oficina de Control Interno de Gestión.
- Los resultados de auditorías, seguimientos y evaluaciones se comunicarán a los responsables competentes y, cuando corresponda, al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

COPIA CONTROLADA

- Las deficiencias identificadas deberán analizarse para establecer su causa, el riesgo, el impacto sobre los objetivos institucionales y las acciones requeridas para su tratamiento.
- Los planes de mejoramiento deberán identificar la situación por tratar, las causas, las acciones, los responsables, los plazos, los productos esperados y las evidencias necesarias para verificar su cumplimiento y efectividad.
- La formulación e implementación de las acciones de mejora corresponderá a los responsables de los procesos y dependencias, mientras que la Oficina de Control Interno de Gestión realizará el seguimiento independiente dentro del ámbito de sus competencias.
- Los resultados de las evaluaciones se utilizarán para ajustar controles, priorizar intervenciones y fortalecer los procesos de gestión, sin limitar el cumplimiento de las obligaciones legales y de los requerimientos de los organismos de control.
- La evaluación del Sistema de Control Interno considerará si sus componentes están diseñados, implementados, operando, integrados y siendo efectivos para prevenir, detectar o corregir oportunamente situaciones que afecten la gestión institucional.

Criterios diferenciales para la implementación del MECI

La Alcaldía de Bucaramanga implementará los criterios diferenciales definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública para la Política de Control Interno, considerando la naturaleza de la entidad territorial, su estructura organizacional, sus capacidades institucionales y las características de sus procesos.

La aplicación de estos criterios permitirá orientar el desarrollo progresivo y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno, sin que ello implique desconocer o exceptuar las obligaciones normativas aplicables a la Administración Municipal.

En consecuencia, la entidad deberá identificar las brechas existentes, establecer prioridades de fortalecimiento y definir las acciones necesarias para mejorar el diseño, la implementación, la operación y la efectividad de los componentes del MECI.

COPIA CONTROLADA

Resultados favorables que aporta la dimensión a la gestión institucional

La implementación de la Dimensión de Seguimiento, Evaluación y Control Integral permitirá a la Alcaldía de Bucaramanga consolidar los siguientes resultados:

- **Institucionalidad fortalecida**: instancias de coordinación y supervisión que faciliten la toma de decisiones basada en información, análisis de riesgos y responsabilidades claramente asignadas.
- **Integridad en la gestión pública**: aplicación de los principios del servicio público y fortalecimiento de los mecanismos de prevención y gestión de conflictos de interés y riesgos de integridad.
- **Gestión integral del riesgo:** identificación, valoración, tratamiento y seguimiento de los riesgos que puedan afectar los objetivos, los procesos y el cumplimiento de las metas municipales.
- **Controles efectivos y verificables**: controles documentados, ejecutados y evaluados que contribuyan a proteger los recursos públicos y a reducir la exposición a los riesgos.
- **Información confiable y trazable**: disponibilidad de soportes y reportes que faciliten la supervisión, la evaluación de resultados, la transparencia y la rendición de cuentas.
- **Seguimiento y evaluación institucional:** ejercicios periódicos que permitan establecer el avance y cumplimiento de los objetivos, metas, indicadores, planes, programas y proyectos.
- **Evaluación independiente basada en riesgos:** auditorías y seguimientos que aporten información objetiva sobre la efectividad de los controles, la gestión de riesgos y el funcionamiento del Sistema de Control Interno.
- **Mejoramiento institucional**: acciones correctivas y de mejora formuladas a partir de las causas de las deficiencias identificadas, con responsables, plazos y evidencia verificable de implementación y efectividad.
- **Articulación con la planeación municipal**: uso de los resultados del seguimiento y la evaluación para orientar decisiones, optimizar recursos y contribuir al cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal.
- **Generación de valor público**: fortalecimiento de la capacidad institucional para atender las necesidades de la ciudadanía, mejorar los bienes y servicios públicos y promover la transparencia, la eficiencia y el cumplimiento de los fines del Estado.

COPIA CONTROLADA