



Gobierno
de **COLOMBIA**

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**

Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Bogotá D.C., Diciembre 2012



Departamento Administrativo
de la **FUNCIÓN PÚBLICA**
República de Colombia



Alta Consejería Presidencial para el Buen
Gobierno y la Eficiencia Administrativa
Presidencia de la República



Secretaría de Transparencia
Presidencia de la República



MinTIC
Ministerio de Tecnología de la
Información y las Comunicaciones



 **DNP**
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN



Agencia Nacional de Contratación Pública
Colombia Compra Eficiente



ARCHIVO
GENERAL
DE LA NACIÓN
COLOMBIA



Metodología para la implementación del
Modelo Integrado de Planeación y Gestión

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

María Lorena Gutiérrez Botero
**Alta Consejera Presidencial para el Buen Gobierno
y la Eficiencia Administrativa**

Carlos Fernando Galán Pachón
Secretario de Transparencia

MINISTERIO DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

Johanna Pimiento Quintero
Gerente General Programa Gobierno en Línea

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

Jesús Orlando Gracia Fajardo
Director de Seguimiento y Evaluación a Políticas Públicas

Rosa Irene Rubio Cañón
Directora Programa Nacional de Servicio al Ciudadano

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Elizabeth Rodríguez Taylor
Directora

María del Pilar García González
Directora de Control Interno y Racionalización de Trámites

Claudia Patricia Molano Vargas
Directora de Empleo Público

Claudia Patricia Hernández León
Directora Jurídica

José Fernando Berrío Berrío
Director de Desarrollo Organizacional

**AGENCIA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA
COLOMBIA COMPRA EFICIENTE**

María Margarita Zuleta González
Directora

ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN
Carlos Zapata Cárdenas
Director



Metodología para la implementación del
Modelo Integrado de Planeación y Gestión

EQUIPO DE TRABAJO

Cristina Triana Soto
**Alta Consejería Presidencial para el Buen Gobierno
y la Eficiencia Administrativa - Presidencia de la República**

Angela Mejía Jaramillo
Asenet Correa Rodríguez
Caridad Jiménez Giraldo
Claudia Patricia Díaz Baquero
William Pulido Trujillo
Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites - DAFP

Elsa Yanuba Quiñones Serrano
Juan Manuel Manrique Ramírez
Dirección de Empleo Público - DAFP

Oswaldo Galeano Carvajal
Dirección de Desarrollo Organizacional - DAFP

Fernando Augusto Segura Restrepo
Programa Gobierno en Línea – Ministerio TIC

Mauricio Solano Calderón
Dirección de Seguimiento y Evaluación a Políticas Públicas - DNP

Juan Carlos Acevedo Durán
Lina María Moncaleano Cuéllar
Programa Nacional de Servicio al Ciudadano - DNP

Albert Fredy Cuesta Gómez
Daniel Andrés García Cañón
Martha Ligia Ortega Santamaría
Secretaría de Transparencia - Presidencia de la República

Alfredo Rafael Roa Henríquez
Nicolás Penagos Forero
**Agencia Nacional de Contratación Pública
Colombia Compra Eficiente**

Angela Marcela Camacho
Liliana Mayorga Tovar
Archivo General de la Nación



CONTENIDO

	INTRODUCCIÓN	6
	OBJETIVO	7
	ALCANCE	7
1.	MARCO CONCEPTUAL	8
2.	POLÍTICAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO	13
2.1	REQUERIMIENTOS GENERALES	14
2.2	GESTIÓN MISIONAL Y DE GOBIERNO	17
2.3	TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y SERVICIO AL CIUDADANO	18
2.3.1	Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano	18
2.3.2	Transparencia y Acceso a la Información Pública	20
2.3.3	Participación Ciudadana en la Gestión	21
2.3.4	Rendición de Cuentas	24
2.3.5	Servicio al Ciudadano	29
2.4	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	33
2.4.1	Plan Estratégico de Recursos Humanos	34
2.4.2	Plan Anual de Vacantes	35
2.4.3	Capacitación	35
2.4.4	Bienestar e Incentivos	36
2.5	EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	36
2.5.1	Gestión de la Calidad	37
2.5.2	Eficiencia Administrativa y Cero Papel	38
2.5.3	Racionalización de Trámites	40
2.5.4	Modernización Institucional	49
2.5.5	Gestión de Tecnologías de información	52
2.5.6	Gestión Documental	53
2.6	GESTIÓN FINANCIERA	57



2.6.1	Programación y Ejecución Presupuestal	58
2.6.2	Programa Anual Mensualizado de Caja – PAC	58
2.6.3	Formulación y seguimiento a Proyectos de Inversión	59
2.6.4	Plan Anual de Adquisiciones (PAA)	60
3.	SOPORTES TRANSVERSALES	63
3.1	Modelo Estándar de Control Interno – MECI	63
3.2	Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno	63
3.3	Estrategia de Gobierno en línea	64
4.	FORMULARIO ÚNICO DE REPORTE DE AVANCES DE LA GESTIÓN	66
	TÉRMINOS Y DEFINICIONES	67
	ANEXO 1: MATRIZ INICIAL DE REQUERIMIENTOS	69
	ANEXO 2 MATRIZ DEPURADA DE REQUERIMIENTOS	87



INTRODUCCIÓN

La gerencia pública moderna y eficiente busca un Estado con capacidad permanente para mejorar su gestión, sus espacios de participación y su interlocución con la sociedad, en procura de la prestación de mejores y más efectivos servicios.

El mejoramiento continuo de la Administración Pública, se basa, entre otros aspectos, en el fortalecimiento de herramientas de gestión y en la coordinación interinstitucional que facilitan la implementación de las políticas públicas mediante la ejecución de los planes, los programas y los proyectos.

Con el fin de proporcionarle a la ciudadanía los bienes y servicios que necesitan y de atender oportunamente sus exigencias, las entidades requieren que desde la planeación se trace el camino de la gestión institucional con principios de eficiencia y eficacia y que los colaboradores de los diferentes niveles y áreas de la entidad se sientan involucrados en el logro de las metas establecidas.

Adicionalmente, y teniendo en cuenta las reiteradas y variadas solicitudes de información relacionadas con la gestión de las entidades, por parte de diferentes instancias de gobierno, se hace necesario armonizarlas en un instrumento metodológico y en una herramienta que facilite el registro de los avances de la gestión, como insumo para la evaluación y control de los resultados de las entidades de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional.

En este sentido, se presenta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión que articula el quehacer de las entidades, mediante los lineamientos de cinco políticas de desarrollo administrativo¹ y el monitoreo y evaluación de los avances en la gestión institucional y sectorial. El talento humano y los recursos administrativos, tecnológicos y financieros se convierten en el soporte para el cumplimiento de las metas institucionales y de Gobierno, para así fortalecer la capacidad del Estado en términos de oferta de bienes y servicios orientados a mejorar el bienestar de los ciudadanos.

Para la construcción del Modelo se identificaron todos los requerimientos definidos por diferentes entidades públicas, en cumplimiento de normas y políticas vigentes en materia de desempeño institucional, resultando un total de 464 requerimientos (ver Anexo 1). Posteriormente, cada uno de estos fue analizado por los respectivos responsables, en una mesa de trabajo interinstitucional, logrando simplificar y reducir

¹ Gestión Misional y de Gobierno; Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano; Gestión del Talento Humano; Eficiencia Administrativa; Gestión Financiera.



más del 80% su número, a través de la identificación de elementos comunes (ver Anexo 2).

A partir de los requerimientos resultantes, se definieron cinco políticas de desarrollo administrativo, las cuales remplazan las establecidas por el Decreto 3622 de 2005 y amplían su aplicación al ámbito misional, para así lograr una articulación completa que refleje el quehacer de las entidades.

La planeación se constituye entonces en el mecanismo de articulación, a través de sus tres modalidades: Plan Estratégico Sectorial, Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción Anual. Estos planes se convierten en la gran sombrilla que recoge los requerimientos de otras políticas, estrategias e iniciativas de gobierno, sin desconocer que muchas de ellas poseen metodologías e instrumentos propios. Por tanto, a través de una planeación integral se busca simplificar y racionalizar la labor de las entidades en la generación y presentación de planes, reportes e informes

OBJETIVO

- a. Simplificar y racionalizar la labor de las entidades en la generación y presentación de planes, reportes e informes.
- b. Armonizar y articular las diferentes estrategias, políticas y planes orientados al cumplimiento de la misión y prioridades de Gobierno, proporcionando lineamientos para su implementación e inclusión en el ejercicio de la planeación sectorial e institucional, tanto cuatrienal como anual.

ALCANCE

Esta metodología aplica a las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Poder Público del Orden Nacional en los términos señalados en el artículo 42 de la Ley 489 de 1998 y sus orientaciones deberán ser atendidas en el ejercicio planeación y gestión.



1. MARCO CONCEPTUAL

El proceso de planeación de las entidades públicas debe partir de lo establecido en los artículos 26 y 29 de la Ley 152 de 1994, en lo referente a elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, un Plan Indicativo Cuatrienal, con planes de acción anuales, instrumentos que se constituyen en la base para la evaluación de resultados. Adicionalmente, en la elaboración del Plan de Acción se deben tener en cuenta los principios generales de autonomía, ordenación de competencias, coordinación, consistencia, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad ambiental, desarrollo armónico de las regiones, proceso de planeación, eficiencia, viabilidad y coherencia, así como las disposiciones constitucionales y legales pertinentes.

De otra parte, y a partir de los lineamientos de la Política de Buen Gobierno y Gestión Pública Efectiva las entidades deben definir estrategias sectoriales acordes con el Plan de Gobierno y el Plan Nacional de Desarrollo, las cuales serán implementadas a través de Planes Estratégicos Sectoriales y Planes Estratégicos Institucionales; entiéndase éstos últimos como el Plan Indicativo Cuatrienal de la Ley 152 de 1994.

La planeación se constituye entonces en el mecanismo de articulación, a través de sus tres modalidades: Plan Estratégico Sectorial, Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción Anual. Estos planes se convierten en la gran sombrilla que recoge los requerimientos de otras políticas, estrategias e iniciativas de gobierno, sin desconocer que muchas de ellas poseen metodologías e instrumentos propios. Por tanto, a través de una planeación integral se busca simplificar y racionalizar la labor de las entidades en la generación y presentación de planes, reportes e informes



Figura 1. Modalidades de la planeación



Estos planes, en su componente estratégico contemplan: la misión de cada entidad, su visión, los objetivos, las metas cuatrienales, los indicadores, las estrategias, los programas, acciones y productos. A partir del componente estratégico, las entidades definen las actividades, productos e indicadores a seguir, en un plazo de un año, para el cumplimiento de las metas cuatrienales fijadas.

Adicionalmente, para la formulación de los planes es necesario tener en cuenta las cinco políticas de desarrollo administrativo: Gestión Misional y de Gobierno; Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano; Gestión del Talento Humano; Eficiencia Administrativa; Gestión Financiera, las cuales permiten enmarcar el quehacer misional y de apoyo, tomando como referentes las metas de gobierno establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, las competencias normativas asignadas a cada entidad y el marco fiscal, al igual que los resultados de la evaluación del ejercicio de planeación del período anterior.

Así mismo, la Estrategia de Gobierno en línea está inmersa en el desarrollo de estas cinco políticas y se deberá implementar como una herramienta dinamizadora en lo relacionado con el uso de los medios electrónicos y, en general, de tecnologías de información y comunicaciones, siguiendo los lineamientos definidos por el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

El monitoreo, evaluación y control de los resultados institucionales y sectoriales utilizará como insumo los avances registrados en el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión y se adelantará a través del Modelo Estándar de Control Interno y del Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno administrado por el Departamento Nacional de Planeación.

Es así como se presenta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el cual contempla los siguientes elementos:

- **Referentes-Insumos:** Punto de partida para la construcción de la planeación, incluyen las metas de Gobierno establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, las competencias normativas asignadas a cada entidad y el marco fiscal.
- **Políticas de Desarrollo Administrativo:** Conjunto de lineamientos que orientan a las entidades en el mejoramiento de su gestión para el cumplimiento de las metas institucionales y de Gobierno, a través de la simplificación de procesos y procedimientos internos, el aprovechamiento del talento humano y el uso eficiente de los recursos administrativos, financieros y tecnológicos.
- **Metodología:** Esquema de planeación articulado, que facilita la implementación de las políticas e iniciativas gubernamentales que estén orientadas a fortalecer el



desempeño institucional, en procura del cumplimiento de las metas institucionales y de Gobierno para la prestación de un mejor servicio al ciudadano.

- **Instancias:** Responsables de liderar, coordinar y facilitar la implementación del modelo a nivel sectorial e institucional.
- **Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión:** Herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control de los resultados institucionales y sectoriales.

La representación gráfica del Modelo es la siguiente:

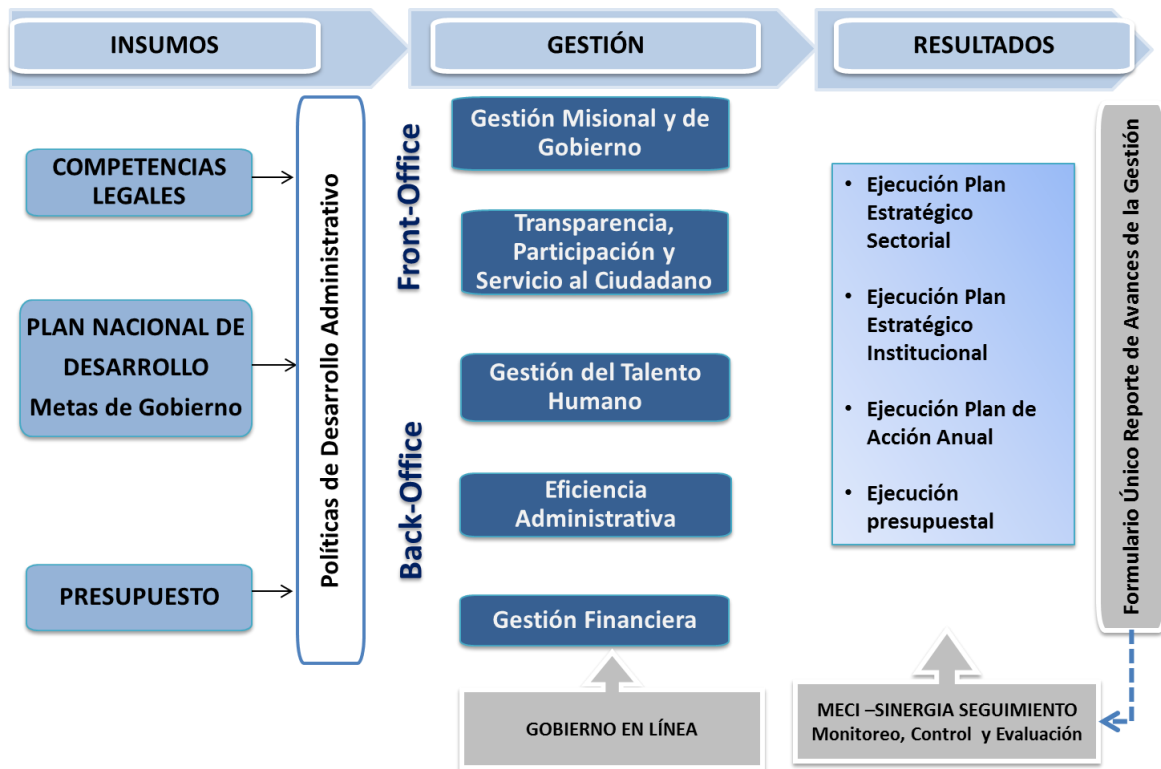


Figura 2 Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Serán responsables de liderar, coordinar y facilitar la implementación del modelo, las siguientes instancias:

- A nivel sectorial,** el Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo, presidido por el Ministro o Director del Departamento Administrativo del sector respectivo y los directores, gerentes o presidentes de los organismos y entidades adscritas o vinculadas. La Secretaría Técnica de este comité será ejercida por el Jefe de la



Oficina de Planeación o quien haga sus veces, del Ministerio o Departamento Administrativo correspondiente.

El Comité de Desarrollo Administrativo, de conformidad con lo señalado en la Ley 489 de 1998 modificada por el Decreto 019 de 2012, deberá hacer seguimiento a las estrategias sectoriales por lo menos una vez cada tres (3) meses.

- b) **A nivel institucional**, Comité Institucional de Desarrollo Administrativo, instancia orientadora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en donde se discutirán todos los temas referentes a las políticas de desarrollo administrativo y demás componentes del modelo. Este comité sustituirá los demás comités que tengan relación con el modelo y no sean obligatorios por mandato legal.

En el nivel Central, dicho comité será liderado por el Viceministro o Subdirector de Departamento Administrativo o Secretarios Generales. En el nivel descentralizado, por los Subdirectores Generales o Administrativos, o los Secretarios Generales o quienes hagan sus veces. La Secretaría Técnica de este comité será ejercida por el Jefe de la Oficina de Planeación o quien haga sus veces.

En resumen, las principales ventajas de este modelo integrado son:

- *La articulación de la planeación* a través de sus tres modalidades: Plan Estratégico Sectorial, Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción Anual, la gran sombrilla que recoge los requerimientos de otras políticas, estrategias e iniciativas de gobierno, sin desconocer que muchas de ellas poseen metodologías e instrumentos propios.

Es así como los planes de desarrollo administrativo sectorial e institucional, el de eficiencia administrativa y cero papel, el de gobierno en línea, el de Antitrámites, se recogen en estas tres modalidades y dejan de ser planes y formatos aislados.

- *La racionalización de reportes e informes*: A través de la planeación integrada se implementarán todos los componentes de las políticas de desarrollo administrativo, obligando a las entidades rectoras de estas políticas a obtener la información requerida sobre las mismas, en este esquema de planeación.
- *La reducción de requerimientos*: Resultado de la revisión y unificación de criterios por parte de las entidades formuladoras de las políticas de desarrollo administrativo.
- *La alineación de los planes a las metas del Plan Nacional de Desarrollo*.



- *Un único instrumento de reporte de avances de la gestión.*

Finalmente, es importante resaltar que al adoptar e implementar este Modelo se entiende que el Sistema de Desarrollo Administrativo, consagrado en la Ley 489 de 1998, se encuentra también implementado. Así mismo, los planes de desarrollo administrativo sectorial e institucional, el plan de eficiencia administrativa y cero papel, el plan de Gobierno en Línea, el Plan antitrámites se recogen en las tres modalidades enunciadas y dejan de ser planes y formatos aislados.

Igualmente, el Modelo recoge lo establecido en las Directivas Presidenciales 09 de 2010 y 04 de 2012, determinando que el reporte de los resultados de las prácticas aplicadas en materia de eficiencia administrativa y reducción de papel, a la que se refiere la Directiva 04 de 2012, se hará a través del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión.



2. POLÍTICAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

Son cinco las Políticas de Desarrollo Administrativo, adoptadas por el Gobierno nacional para ser implementadas a través de la planeación sectorial e institucional de las entidades:

1. Gestión Misional y de Gobierno
2. Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano
3. Gestión del Talento Humano
4. Eficiencia Administrativa
5. Gestión Financiera

Cada política tiene componentes o subtemas, los cuales deben ser desarrollados a través de la planeación integrada y teniendo en cuenta los lineamientos que los rectores de cada política han definido para su implementación. Dichos lineamientos se convierten en requerimientos concretos que cada entidad debe atender, siendo algunos comunes a varias políticas, otros transversales por su injerencia estratégica y otros particulares de una política.



Figura 3. Políticas de Desarrollo Administrativo con sus respectivos componentes



Cada uno de los componentes de la figura anterior, contiene requerimientos asociados, cuyo detalle puede verse en el Anexo 2 del presente documento.

2.1 REQUERIMIENTOS GENERALES

Se entiende por requerimientos generales aquellos que se comparten en la implementación de dos o más políticas de desarrollo administrativo y que para efectos de facilitar el ejercicio de la planeación, se han simplificado y unificado, así:

- Conformación de Comités: A nivel institucional, el Comité Institucional de Desarrollo Administrativo, instancia orientadora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y donde se discutirán todos los temas referentes a las políticas de desarrollo administrativo y demás componentes del modelo.

A nivel sectorial, se mantiene el Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo, establecido en la Ley 489 de 1998, como instancia orientadora y de seguimiento a la ejecución de las políticas de desarrollo administrativo en el sector.

- Formulación del plan estratégico sectorial (cuatrienal)
- Formulación del plan estratégico institucional (indicativo cuatrienal)
- Formulación del plan de acción anual
- Monitoreo y evaluación de los planes estratégicos sectorial e institucional y del plan de acción anual, con el fin de lograr una la implementación de las políticas de desarrollo administrativo más efectivas.
- Socialización de los planes estratégicos sectorial e institucional y del plan de acción anual, al interior de la entidad, para facilitar el conocimiento y generar compromiso en los servidores públicos con el efectivo cumplimiento de metas establecidas.
- Caracterización de ciudadanos y grupos de interés, que permita identificar las características, intereses y necesidades de cada una de las políticas de desarrollo administrativo para su efectiva implementación, con el fin de diseñar estrategias e intervenciones que respondan realmente a las necesidades de dichos ciudadanos y grupos.
- Publicación de Información de la entidad. Las entidades de la Administración Pública deberán poner a disposición de la ciudadanía, en lugares visibles y en medios electrónicos de fácil acceso a los ciudadanos, la siguiente información:



Planeación, Gestión y Control:

- Plan Estratégico Sectorial
- Plan Estratégico Institucional
- Plan de Acción Anual
- Distribución presupuestal de Proyectos de Inversión
- Entes de control que vigilan a la entidad
- Informes de Gestión
- Metas e indicadores de gestión
- Planes de Mejoramiento
- Reportes de control interno
- Informes de empalme
- Defensa judicial
- Informe de archivo

Información general de la entidad:

- Misión y visión
- Objetivos y funciones
- Organigrama
- Directorio de entidades: listado de entidades que pertenecen al sector o a la Administración, dirección y teléfono.
- Datos de contacto de servidores públicos
- Correo electrónico de contacto o enlace al sistema de atención al ciudadano con que cuente la entidad
- Teléfonos, líneas gratuitas y fax
- Localización física sede central y sucursales o regionales
- Preguntas y respuestas frecuentes
- Glosario
- Noticias
- Información para niños: diseñar y publicar información sobre la entidad y sus actividades, de manera didáctica y en una interfaz interactiva. En este último caso, deben seguirse los lineamientos establecidos en la norma NTC 5854 sobre elementos no textuales.
- Calendario de actividades
- Derechos de los ciudadanos y medios para garantizarlos
- Normatividad (leyes, decretos, ordenanzas, acuerdos, políticas y lineamientos): Se debe publicar la normatividad que rige a la entidad, la que determina su competencia y la que es aplicable a su actividad o producida por la misma.
- Políticas, manuales técnicos o lineamientos que produzca la entidad
- Información principal en otro idioma
- Implementación de buzones de correo electrónico para la recepción de notificaciones judiciales
- Información para población vulnerable
- Información de Programas sociales



- Publicación de información en audio y/o video

Información Financiera y Contable:

- Presupuesto aprobado para la vigencia
- Información histórica presupuestal
- Estados financieros

Contratación

- Plan Anual de Adquisiciones (PAA)
- Publicación de los procesos contractuales en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública

Trámites y Servicios

- Listado de nombres de trámites y servicios, cada uno enlazado a la información registrada en el Sistema Único de Información de Trámites – SUIT y en el Portal del Estado Colombiano (PEC).

Peticiones, denuncias, quejas y reclamos

- Informe de peticiones, denuncias, quejas y reclamos
- Dependencia, nombre y cargo del servidor a quien debe dirigirse en caso de quejas o reclamos.
- Disposición de un enlace en la página web para la recepción de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias (Artículo 76 Ley 1474 de 2011).

Recurso Humano

- Manual de funciones y de competencias laborales
- Perfiles de los funcionarios principales
- Asignaciones salariales
- Acuerdos de Gestión
- Ofertas de empleo

Gestión Documental

- Programa de Gestión Documental – PGD.
- Cuadro de Clasificación Documental – CCD.
- Tablas de Retención Documental – TRD.
- Inventarios Documentales.

De acuerdo con la caracterización de ciudadanos y la actividad misional, cada entidad podrá identificar otra información adicional susceptible de ser publicada en su sitio web. Igualmente, deberá elaborar e implementar políticas internas asociadas con el manejo editorial y de actualización de los medios físicos y electrónicos, así como Políticas de seguridad y manejo de datos personales.

- Política editorial y de actualización: La provisión de información a través de medios electrónicos, hace necesario que al interior de cada entidad se defina una política que



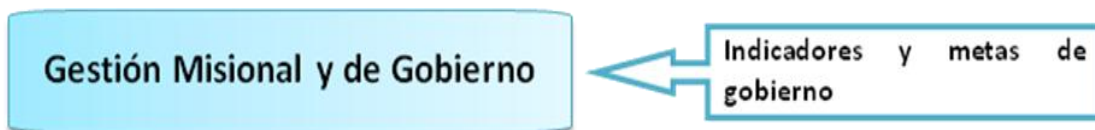
permita tener claro e institucionalizado este proceso. Por ello, la entidad implementa la política editorial y de actualización sobre los contenidos de sus sitios Web incluyendo la periodicidad de actualización y la dependencia responsable, teniendo en cuenta lo que establece el presente Manual al respecto. Dicha política debe estar documentada y aprobada oficialmente por el director de la entidad

- Políticas de seguridad de la información y manejo de datos personales. La entidad debe definir y elaborar las políticas de seguridad de la información y protección de datos personales, la cual debe estar publicada en la página principal del sitio web.

2.2 GESTIÓN MISIONAL Y DE GOBIERNO

Política orientada al logro de las metas establecidas por el Sector y por la entidad, para el cumplimiento de su misión y de las prioridades que el Gobierno define.

Componente



Indicadores y Metas de Gobierno

Con base en las prioridades de Gobierno, los lineamientos misionales y sectoriales y el marco fiscal y normativo, las entidades cabeza de sector y sus entidades adscritas y vinculadas deben diseñar el Plan Estratégico Sectorial y los Planes Estratégicos Institucionales, de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 26 y 29 de la Ley 152 de 1994. Estos Planes incluyen objetivos, estrategias, actividades, indicadores y metas.

Teniendo en cuenta las prioridades sectoriales, los Ministros y Directores de Departamento lideran y coordinan la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales coherentes con la misión de cada entidad, su visión, los objetivos, las metas cuatrienales, los indicadores, las estrategias, acciones y productos, y su respectivo plan de acción anual, que contiene, a su vez, acciones, productos, metas e indicadores y los recursos asociados, tanto del Presupuesto General de la Nación como de otras fuentes de financiamiento. Todos los años, las entidades deberán revisar el Plan Estratégico Sectorial e Institucional y, en caso necesario, actualizarlo y publicarlo en su respectiva página web, junto con el Plan de Acción Anual y el balance de resultados alcanzados en el año inmediatamente anterior.



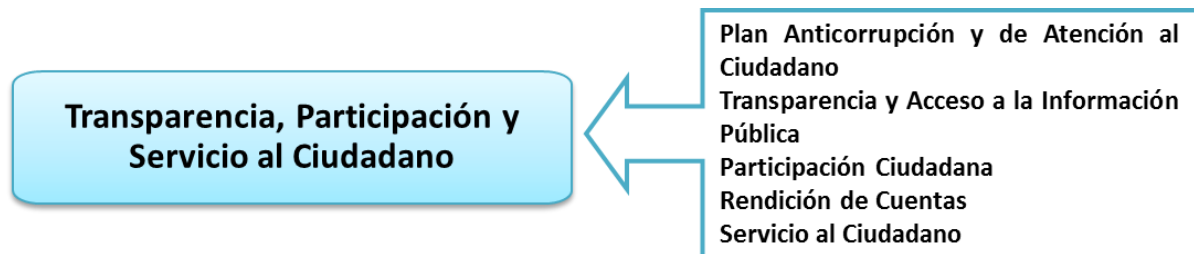
Los indicadores y metas que se definen como estratégicos son incluidos en el Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno, para su monitoreo permanente por parte de la Presidencia de la República y del Departamento Nacional de Planeación.

Según lo establece la Directiva Presidencial 021 de 2011, toda la información se deberá actualizar mensualmente, a más tardar el día 10 de cada mes. Los jefes de las oficinas de planeación son los responsables de que esta información sea cargada en el aplicativo que existe para tal fin, en la página del Departamento Nacional de Planeación.

2.3 TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y SERVICIO AL CIUDADANO

Política orientada a acercar el Estado al ciudadano y hacer visible la gestión pública. Permite la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones y su acceso a la información, a los trámites y servicios, para una atención oportuna y efectiva.

Componentes:



2.3.1 Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano

Plan que contiene una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano, que debe ser implementada en las entidades del orden nacional, departamental y municipal, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011.

Para tal fin, la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República es la encargada de orientar la elaboración y seguimiento del Plan, mediante un instrumento de tipo preventivo para el control de la gestión, cuya metodología incluye cuatro componentes autónomos e independientes, con parámetros y soportes normativos propios. Se enfatiza en la metodología del mapa de riesgos de corrupción y para los demás componentes, se tienen en cuenta los lineamientos dados por las normas y entidades encargadas de su implementación, con las cuales la Secretaría de Transparencia se articulará, para dar cumplimiento al Estatuto Anticorrupción.

Los requerimientos de esta política se enuncian a continuación:



- Mapa de riesgos de corrupción y las medidas para mitigarlos, establece los criterios generales para la identificación y prevención de los riesgos de corrupción de las entidades, permitiendo la generación de alarmas y la aplicación de mecanismos orientados a controlarlos y evitarlos. La elaboración de este mapa de riesgos esta alineada con la metodología de administración del riesgo de gestión del Departamento Administrativo de la Función Pública y estará a cargo de la Secretaría de Transparencia del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.
- Racionalización de trámites, busca facilitar el acceso a los servicios que brinda la administración pública, permitiendo a cada entidad simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar los trámites existentes, así como, acercar al ciudadano a los servicios que presta el Estado, mediante la modernización y eficiencia de sus procedimientos. Política que lidera el Departamento Administrativo de la Función Pública, a través de la Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites.
- Rendición de cuentas, expresión de control social que comprende acciones de información, diálogo e incentivos, que busca la adopción de un proceso permanente de interacción entre servidores públicos y entidades con los ciudadanos y con los actores interesados en la gestión de los primeros y sus resultados. Busca la transparencia en la gestión de la administración pública para lograr la adopción de los principios de Buen Gobierno. Política adelantada en coordinación con el Departamento Nacional de Planeación y el Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Servicio al Ciudadano, centra sus esfuerzos en garantizar el acceso de los ciudadanos, en todo el territorio nacional y a través de distintos canales, a los trámites y servicios de la Administración Pública con principios de información completa y clara, eficiencia, transparencia, consistencia, calidad, oportunidad en el servicio, y ajuste a las necesidades, realidades y expectativas del ciudadano. Política liderada por el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano del Departamento Nacional de Planeación.

Además de los cuatro elementos arriba señalados, se incluye una invitación para que las entidades de orden nacional, departamental y municipal incorporen, dentro de su ejercicio de planeación, estrategias encaminadas a fomentar la participación ciudadana, brindar transparencia y eficiencia en el uso de los recursos físicos, financieros, tecnológicos y de talento humano, con el fin de visibilizar el accionar de la administración pública.

De otra parte se desarrollan los parámetros básicos que deben cumplir las dependencias encargadas de la gestión de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias de las entidades públicas, para el cumplimiento del artículo 76 de la Ley



1474 de 2011, los cuales se desarrollaron de manera coordinada con la Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, la Estrategia de Gobierno en Línea y el Archivo General de la Nación.

La consolidación del plan anticorrupción y de atención al ciudadano, estará a cargo de la oficina de planeación de las entidades o quien haga sus veces, la cual además servirá de facilitadora para todo el proceso de elaboración del mismo.

El Jefe de Control Interno es el responsable de hacer seguimiento a la elaboración y evaluación de la Estrategia Anticorrupción. Este seguimiento se realizará tres (3) veces al año, esto es con corte a 30 de abril, 31 de agosto y 31 de diciembre y se publicará en la página web de la entidad.

2.3.2 Transparencia y Acceso a la Información Pública

Los principios de transparencia y de máxima publicidad para titular universal exponen que toda información en posesión, bajo control o custodia del Estado es pública y no podrá ser reservada o confidencial, salvo que esté contemplada en la ley o en la Constitución y que sean acordes con los principios de una sociedad democrática. La información se debe proporcionar y facilitar en los términos más amplios posibles y a través de los medios y procedimientos más expeditos y de fácil comprensión al ciudadano. El derecho de acceso a la información genera la obligación correlativa de divulgar activamente la información pública y responder de buena fe, de manera adecuada, veraz, oportuna y accesible a las solicitudes de acceso, lo que a su vez conlleva la obligación de producir o capturar la información pública.

Es esencial disponer de sistemas de información efectivos que garanticen al ciudadano un fácil acceso a la información y que estén siempre encaminados a la transparencia como una herramienta que sirve para la garantía de derechos fundamentales; económicos, sociales y culturales y, aun, colectivos y del medio ambiente. Es decir, es fundamental que la información pública sea útil para los ciudadanos, poniendo a las personas como beneficiarios principales de la misma, y a las instituciones como usuarios complementarios.

Para promover estos principios y derechos, la Secretaría de Transparencia adelanta procesos e implementa mecanismos que facilitan la articulación de todos los actores institucionales involucrados en el fomento de la transparencia en la función pública y de la promoción del derecho fundamental a la información.

Para lograr cumplir con los propósitos descritos, es necesario disponer de una estructura institucional, en cada una de las entidades, que permita sensibilizar y difundir en los funcionarios la importancia de que toda la información producida por el Estado es pública, salvo aquella con restricciones constitucionales o legales; que dicha información, al ser estandarizada y analizada, puede generar indicadores de



seguimiento de oferta y demanda de información y generar mecanismos de seguimiento a todas las solicitudes o peticiones de información, lo que brinda garantías de trazabilidad a las personas y un mejor trámite al interior de las entidades, logrando el gobierno nacional avanzar en la observancia de la transparencia activa en la función pública. Además, se deben implementar o fortalecer, según sea el caso, en todas las entidades del orden nacional, procedimientos de gestión documental que permitan la disponibilidad, pertinencia y calidad de la información suministrada a la comunidad.

Para cumplir con todo lo anterior, en el marco de la Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano, estos lineamientos se deben traducir en mecanismos eficientes y eficaces para la metodología de planeación y gestión. En este sentido, es preciso aclarar que también son componentes fundamentales todos los requerimientos transversales presentados en los numerales 2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 2.5.2; 2.5.3; 2.5.5 y 2.5.6 del presente documento.

2.3.3 Participación Ciudadana en la Gestión²

La gestión institucional debe realizarse con principios de democracia participativa y democratización de la gestión pública. Ello implica la obligación de abrir espacios de participación e involucrar a los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil en la formulación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública.

En el cumplimiento de esta política las entidades deben atender los siguientes requerimientos:

➤ *Identificación del nivel de participación ciudadana en la gestión de la entidad*

La entidad debe determinar si tiene implementado espacios o mecanismos institucionales para facilitar la participación en:

- a. *La Información:* Identificar si se entrega información al ciudadano a través de varios canales de comunicación además de los medios electrónicos sobre programas, servicios, procedimientos, de la entidad. De igual forma debe identificarse si se recoge información directamente con el ciudadano para diagnósticos y autodiagnósticos y se le consulta su opinión sobre decisiones a tomar.
- b. *Planeación participativa:* Identificar los mecanismos o espacios institucionales para adelantar con la ciudadanía procesos de discusión, negociación y

² Consultar Lineamientos para la Gestión Participativa del DAFP; Ley 489 de 1998 y Manual de Gobierno en Línea.



concertación en el que se analiza y decidir conjuntamente con los ciudadanos problemas a atender, acciones a emprender, prioridades, maneras de ejecutar los programas y la definición de políticas públicas.

- c. *Control social a la gestión institucional:* Establecer que mecanismos ha creado la entidad para facilitar las veedurías ciudadanas y la participación de grupos sociales y de ciudadanos en el control a la formulación de políticas, planes o programas sobre, a la ejecución de los programas y servicios, ejecución de contratos y manejo de recursos.
 - d. *Ejecución por colaboración ciudadana:* Determinar si la entidad ha organizado programas y servicios institucionales que sean administrados y ejecutados por la comunidad (autoconstrucción, madres comunitarias, saneamiento básico ambiental comunitario, entre otros)
- Formulación participativa de las políticas públicas, planes y programas institucionales:
- Con base en los planes y proyectos que deba adelantar el sector y sus entidades, relacionados con problemas sociales o que puedan tener algún tipo de intervención ciudadana, debe evaluarse la capacidad administrativa (recursos, conocimientos, habilidades, tiempos) para generar procesos participativos y el grado de apertura al ciudadano.
 - Generar participación ciudadana en la gestión supone identificar y definir el papel que se asigna al proceso participativo, así como decidir sobre los niveles de participación que se está en capacidad de propiciar.
 - Formular participativamente políticas y planes supone un proceso de discusión, negociación y concertación en los que se analicen y decidan, conjuntamente con los ciudadanos, problemas a atender, acciones a emprender, presupuestos y destinación de recursos, prioridades de recursos, maneras de ejecutar los programas y la definición de políticas públicas.
- Uso de medios electrónicos y presenciales en el proceso de elaboración de normatividad

Durante el proceso de elaboración de normas, se debe consultar previamente a los usuarios y ciudadanos sobre proyectos normativos antes de su adopción utilizando los canales en línea y consulta directa.



➤ Uso de medios electrónicos y presenciales en el proceso de planeación y formulación de políticas de la entidad.

Publicar, convocar, someter a consulta y retroalimentar los planes, programas o proyectos que afecten directamente a los ciudadanos, usuarios o clientes de los servicios de cada entidad, haciendo uso de canales electrónicos y presenciales.

➤ Consulta en línea para la solución de problemas

- Publicar, convocar, someter a consulta, a través de espacios presenciales y electrónicos, los temas sobre los cuales la entidad desea recibir aportes de ciudadanos o terceros para la solución de problemas.

- Las entidades podrán aprovechar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para recibir aportes de ciudadanos o terceros para la solución de problemas. Para lo anterior se deben seguir los lineamientos definidos en el Manual para la Implementación de la Estrategia de Gobierno en línea.

➤ Definición de los programas y servicios que pueden ser administrados y ejecutados por la comunidad.

La entidad debe determinar qué programas o servicios pueden ser ejecutados con la colaboración de los ciudadanos a través de mecanismos de asociación, cooperación o autogestión comunitaria, tales como: madres comunitarias, acueductos municipales, caminos verdes, mantenimiento de vías.

➤ Inclusión de normas sobre participación ciudadana relacionadas directamente con la entidad, en su normograma.

- Compilar leyes y normas que competen a las entidades y sectores en materia de participación ciudadana.

- Poner a disposición de los usuarios y ciudadanos los derechos que las entidades o sectores protegen con sus servicios

➤ Identificación de experiencias y buenas prácticas de participación ciudadana en la entidad

- Definir estrategias comunes con otras entidades o sectores que adelanten programas con participación ciudadana para compartir experiencias y actuar articuladamente.

- Crear un mecanismo de difusión para dar a conocer las experiencias



2.3.4 Rendición de cuentas a la ciudadanía³

Por rendición de cuentas se entiende el proceso conformado por un conjunto de normas, procedimientos, metodologías, estructuras, prácticas y resultados mediante los cuales, las entidades de la administración pública y los servidores públicos informan, explican y dan a conocer los resultados de su gestión a los ciudadanos, la sociedad civil, otras entidades públicas y a los organismos de control, a partir de la promoción del diálogo.

La rendición de cuentas es una expresión de control social que comprende acciones de petición de información y explicaciones, así como la evaluación de la gestión. Este proceso tiene como finalidad la búsqueda de la transparencia de la gestión de la administración pública y a partir de allí lograr la adopción de los principios de buen gobierno, eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas, en la cotidianidad del servidor público.

Para tal fin es fundamental adelantar acciones de sensibilización, promoción y capacitación de la participación ciudadana en la rendición de cuentas y concertar espacios de diálogo con actores claves en el proceso.

El Conpes 3654 de 2010 establece como objetivo “fomentar el diálogo y la retroalimentación entre la Rama Ejecutiva y los ciudadanos”. Para ello las entidades deben programar espacios de diálogo con la ciudadanía para explicar los resultados y avances en su gestión.

El proceso de rendición de cuentas se desarrollará de conformidad con los lineamientos y requerimientos que se describen a continuación, dentro del presente modelo. Sin embargo es preciso aclarar que también son componentes fundamentales de ésta, todos los requerimientos transversales expuestos en el numeral 2.1 de este documento.

³ Revisar los siguientes documentos: Conpes 3654 de 2010, Capítulo Buen Gobierno en Plan Nacional de Desarrollo 2010 a 2014; Ley 1474 de 2011; Ley 489 de 1998; Estatuto de la Participación Ciudadana; Manual de Rendición de Cuentas elaborado por DAFP y DNP y Manual de Gobierno en Línea.



Figura 4. Metodología del proceso de Rendición de Cuentas

➤ Identificación de las necesidades de información de la población objetivo de la entidad

- Las entidades deben producir y entregar información en forma permanente al ciudadano que sea comprensible, actualizada, oportuna, completa y que este disponible para su consulta.
- Las entidades deben identificar la información sobre los resultados y avances de su gestión, así como la que interesa al ciudadano y definir los medios que utilizará para comunicarla a los grupos de interés, incluyendo el uso de las TIC y otros medios locales cercanos al ciudadano.

➤ Acciones de Información a través de la utilización de medios de comunicación masivos, regionales y locales o comunitarios para facilitar el acceso a la misma

- La entidad debe establecer e implementar una estrategia de comunicación a través de medios y mecanismos que faciliten el acceso de diversas poblaciones utilizando simultáneamente medios presenciales, escritos, y auditivos con los virtuales de acuerdo con las características de los interlocutores y recursos institucionales.



- La información y la comunicación son procesos complementarios:
 - La información debe ofrecerse a toda la población en general.
 - La comunicación tiene unas poblaciones objetivo, por lo general usuarios o beneficiarios de servicios y grupos poblacionales y de interés conformados por organizaciones sociales de la sociedad civil con quienes interesa motivar la interlocución⁴.
- Acciones de Información por medio de la utilización de tecnologías de la información y comunicación para facilitar el acceso a ésta

- Es necesario examinar la disponibilidad de recursos y alianzas para las labores de difusión y definir los medios para visibilizar la información ante la ciudadanía para su utilización.
- Es necesario que la entidad realice la promoción y divulgación de la rendición de cuentas. La entidad implementa las acciones o estrategias de comunicación definidas en su plan de comunicaciones, para promocionar la jornada de rendición de cuentas. Para esto los medios usados para realizar dicha promoción incluyen radio o prensa, sitio web, correo electrónico, telefonía móvil, redes sociales, mensajes de texto.
- Implementación Apertura de Datos

La apertura de datos garantiza el acceso permanente a la información de las entidades públicas, posibilita la relación de diálogo y retroalimentación que debe existir entre el ciudadano y la administración pública, así mismo permite en mayor medida una sociedad más informada de las acciones de los servidores públicos.

Para lo anterior, la entidad debe poner a disposición los datos⁵ primarios sin procesar en diversos medios; los cuales deben ser de fácil acceso y permitir su reutilización e interoperabilidad con otros sistemas, para así crear derivados de los mismos en los casos que sea necesario. Para implementar la acción de apertura de datos de debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- *Elaboración de un inventario de datos:* Para determinar aquellos datos que se van a publicar en formatos abiertos reutilizables, la entidad debe realizar previamente la revisión y consolidación de la información que está bajo la responsabilidad.

⁴ Propuesta Lenguaje Ciudadano del Instituto Caro y Cuervo para el Departamento Administrativo de la Función Pública. 2010-2011

⁵ La entidad debe tener presente que solamente puede poner a disposición aquellos datos que no están sujetos a clasificación, confidencialidad o reserva de acuerdo con las disposiciones constitucionales y legales.



- *Priorización y elaboración plan de apertura de datos:* Del inventario de información, la entidad debe determinar aquellos datos prioritarios o que generan un mayor valor para los usuarios, para lo cual puede hacer uso de herramientas de interacción u otros canales que les permitan a estos preguntar a los usuarios sus necesidades frente a los datos opinar sobre los datos que les son de interés.
 - *Documentación de los datos:* Los datos identificados en la priorización deben contar con una descripción comprensible para todos los usuarios.
 - *Estructuración de los datos:* La entidad adelantará la preparación del archivo con el conjunto de datos a cargar en un formato estructurado. Para realizar dicha estructuración la entidad deberá tener en cuenta los lineamientos definidos por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en su Manual para la Implementación del Gobierno en línea y demás lineamientos definidos sobre la materia.
 - *Publicación de los conjuntos de datos:* La entidad debe cargar y publicar los conjuntos de datos en la plataforma dispuesta para ello por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y bajo los estándares y lineamientos definidos por el mismo. De igual forma se podrá hacer la publicación en catálogos de datos regionales, sectoriales o institucionales, referenciándolos en el Catálogo de Datos del Estado Colombiano (www.datos.gov.co).
 - *Promoción y uso de datos abiertos:* Se debe promocionar el uso de los conjuntos de datos que la entidad ha abierto, a través de espacios tanto físicos como electrónicos.
- Definición de metodología de diálogo presencial que permita la participación de los grupos de interés caracterizados.

Es necesario crear variedad de espacios de encuentro presencial utilizando metodologías de diálogo con la ciudadanía para explicar y justificar la gestión y escuchar la opinión de éstos en la rendición de cuentas, tales como: Reuniones zonales, Foros ciudadanos participativos por proyectos, temas o servicios, Mesas de trabajo temáticas, Ferias de la gestión, Audiencias públicas participativa, Encuentros regionales, Asambleas comunitarias, Reuniones por temas, Observatorios ciudadanos, encuentros virtuales con uso de TIC, entre otros.

- Acciones de Diálogo a través del uso de medios electrónicos en los espacios de rendición de cuentas
- Habilitar mecanismos electrónicos para consultar a los usuarios y/o ciudadanos sobre los temas que deben ser incluidos en los espacios y procesos de rendición



de cuentas. Para ello la entidad convoca la participación ciudadana para la priorización de temas, somete a consulta, retroalimenta y publica los resultados de las propuestas y preguntas de la ciudadanía.

- Habilitar canales de interacción en línea durante el evento de Rendición de Cuentas, con el fin de atender preguntas, dar respuestas y ampliar información en tiempo real.
- Realizar ejercicios de rendición de cuentas en línea, haciendo uso de los siguientes canales: chat, línea telefónica, mensajes de texto, redes sociales, foro o blog. En estos espacios se pueden atender consultas de ciudadanía en tiempo real, así como ampliar explicación de temas y profundizar sobre contenidos de informes o información publicada por la entidad a través de múltiples canales.

➤ Acciones de Incentivos

Los incentivos estarán orientados a motivar positivamente o de manera sancionatoria la realización de actividades de rendición de cuentas, promoviendo comportamientos institucionales para su cualificación, mediante la capacitación, el acompañamiento y el reconocimiento de experiencias.

➤ Cronograma del conjunto de acciones seleccionadas

La entidad debe realizar el seguimiento y control del conjunto de las acciones de rendición de cuentas que ha determinado organizar, siguiendo un cronograma en el que se refleje qué actividades serán permanentes y cuáles de menor frecuencia debido a su complejidad.

➤ Realización de la Convocatoria a eventos definidos

- Con el fin de lograr el diálogo sobre la gestión y sus resultados en la rendición de cuentas, cada entidad debe promover la participación de organizaciones sociales y actores representativos de diferentes sectores de la sociedad, poblaciones y de la ciudadanía en general, en el proceso de rendición de cuentas, para ello debe convocar ampliamente a los grupos de interés identificados a participar en los eventos y reuniones de rendición de cuentas.
- Las entidades públicas están obligadas a invitar a las veedurías ciudadanas a participar en el proceso de rendición de cuentas en cumplimiento de los artículos 15, 16 y 17 de la Ley 850 de 2003, de los artículos 34 y 35 de la Ley 489 de 1998, del artículo 66 de la Ley 80 de 1993, y del artículo 91 de la Ley 136 de 1994.



➤ Elaboración y publicación de memorias (Principales conclusiones y compromisos) de los eventos de rendición de cuentas.

Los resultados de las reuniones y diálogos con la ciudadanía deben ser registrados en una memoria, publicados y divulgados para conocimiento de la ciudadanía.

En dichas memorias se identificarán las principales acciones de mejora que realizará la entidad como resultado de las observaciones ciudadanas y la evaluación de la gestión realizada en la rendición de cuentas.

➤ Evaluación individual de las acciones de Rendición de Cuentas

Los procesos de rendición de cuentas ante la ciudadanía deben generar resultados visibles, tanto para las entidades públicas como para los ciudadanos, para ello, la evaluación efectuada en los espacios de diálogo y durante todo el proceso se constituya en un insumo para retroalimentar la gestión y mejorarla.

➤ Elaboración del documento de evaluación del proceso de Rendición de Cuentas

Con las evaluaciones individuales de cada acción ejecutada, se debe elaborar un documento de la evaluación de la estrategia del proceso de Rendición de Cuentas de la entidad, esta evaluación debe estar consignada en un documento que debe ser divulgado a los actores identificados y a la ciudadanía en general y se constituirá en la última acción de la estrategia para la vigencia. Este documento debe ser publicado en el mes de diciembre y se *difundirá por medios físicos y electrónicos*.

2.3.5 Servicio al Ciudadano

Política orientada a garantizar el acceso de los ciudadanos, en todo el territorio nacional y a través de distintos canales, a los trámites y servicios de la Administración Pública con principios de información completa y clara, eficiencia, transparencia, consistencia, calidad, oportunidad en el servicio, y ajuste a las necesidades, realidades y expectativas del ciudadano.

Reconociendo que el eje central del quehacer de las entidades es el Ciudadano y entendido éste como las personas naturales y jurídicas que requieren acceder a los servicios o trámites del Estado, se identifican dos frentes de trabajo: “ventanilla hacia adentro” y “ventanilla hacia afuera”.

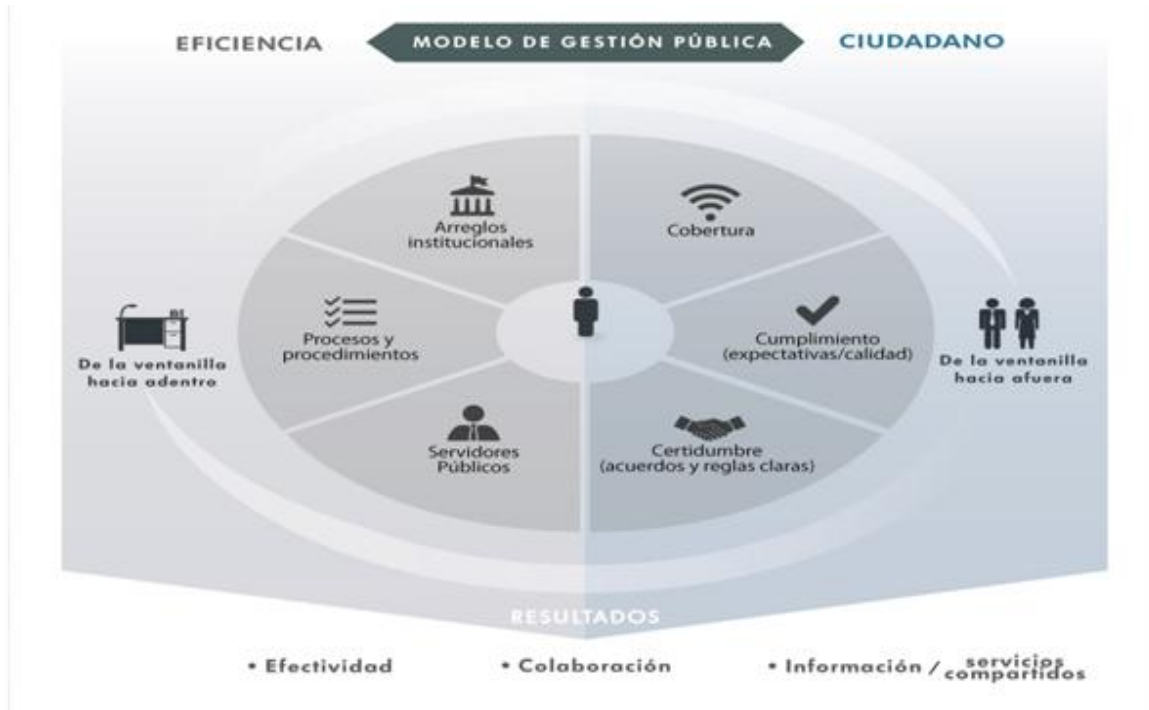


Figura 5. Esquema conceptual del Servicio al Ciudadano

Los tres aspectos de trabajo que garantizan mejoras en la gestión de la “ventanilla hacia adentro” son:

- *Arreglos institucionales* adecuados para que las entidades ejecuten su rol y logren el cumplimiento efectivo de sus resultados.
- *Procesos y procedimientos internos* innovadores, efectivos y acordes a los resultados esperados.
- *Servidores públicos* competentes y comprometidos con un mejor Servicio al Ciudadano.

Para dar cumplimiento a estos aspectos es necesario tener en cuenta los requerimientos contenidos en los Requerimientos Transversales, la Gestión del Talento Humano y la Eficiencia Administrativa, numerales 2.1, 2.4 y 2.5 del presente documento.

Los tres aspectos de trabajo que garantizan mejoras en la gestión de la “ventanilla hacia afuera” son:



- *Cobertura*: capacidad de ofrecer trámites y servicios en todo el territorio nacional, a través de distintos canales, de acuerdo con las necesidades y capacidades institucionales
- *Cumplimiento*: capacidades técnicas, financieras y humanas para satisfacer las expectativas de los ciudadanos en materia de servicio y calidad.
- *Certidumbre*: seguridad del ciudadano de recibir información completa, clara y precisa sobre las condiciones de tiempo, modo y lugar en que se atenderá su requerimiento o se gestionará su trámite.

Para dar cumplimiento de lo anterior es necesario tener en cuenta los siguientes requerimientos:

➤ *Esquemas de atención por múltiples canales no electrónicos*

- *Implementar protocolos de atención* para homogenizar el servicio que se ofrece a los ciudadanos en los diferentes canales de atención
- *Implementar un sistema de turnos* que permita la atención ordenada de los requerimientos de los ciudadanos
- *Adecuar espacios físicos*, de acuerdo con la normativa vigente en materia de diseño, accesibilidad y señalización para edificaciones nuevas y adecuaciones de espacios físicos de atención presencial – Consultar Manual de Espacios Físicos y Señalización, que se encuentra en la página Web del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano www.servicioalciudadano.gov.co en la sección de Herramientas.
- *Integrar canales de atención e información* para asegurar la consistencia y homogeneidad de la información que se entregue por cualquiera de ellos.

➤ *Esquemas de atención por múltiples canales electrónicos*

- *Soporte en línea*: habilitar chats o salas de conversación o video chats como mecanismos de atención al ciudadano en línea. La entidad definirá las condiciones para su operación, las cuales deberán ser plenamente visibles para los ciudadanos y se deberá garantizar su correcto funcionamiento en los periodos establecidos.
- *Suscripción a servicios de información al correo electrónico o RSS*: El sitio Web de la entidad debe ofrecer la posibilidad de suscribirse a servicios de información que permitan el acceso a noticias, boletines, publicaciones, eventos, avisos de resultados entre otros.



- *Suscripción a servicios de información al móvil:* ofrecer la posibilidad al ciudadano de suscribirse para recibir información que la entidad considere de mayor impacto, a través de telefonía móvil.
- *Elaboración de avisos de confirmación:* generar mensajes electrónicos que notifiquen la recepción de las solicitudes del ciudadano.
- *Centralización de la atención al ciudadano en términos de accesibilidad:* generar contenido en el sitio Web de acuerdo con la Norma Técnica de Accesibilidad a Páginas Web NTC 5854 y los niveles de conformidad establecidos en el Manual de Gobierno en Línea vigente.
- *Centralización de la atención del usuario en términos de usabilidad:* generar contenido en el sitio Web de acuerdo con documento denominado “Lineamientos y metodologías en usabilidad para el Gobierno en línea”.
- *Habilitar espacios de interacción en línea en el sitio web para:*
 - Consulta de bases de datos
 - Encuestas de opinión

Se debe asegurar que la información que presenten las entidades a los ciudadanos, por medio de los canales electrónicos, cumpla con los lineamientos diseñados por el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC) del Departamento Nacional de Planeación (DNP) en términos de completitud, claridad y precisión.

➤ *Gestión de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias*

- Definir las dependencias encargadas de recibir, tramitar y resolver peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias de los ciudadanos.

Las actividades de recepción, radicación y registro de documentos deben realizarlas únicamente las unidades o dependencias de correspondencia⁶, a fin de asegurar la existencia de un registro y número de radicado único de las comunicaciones y facilitar el control y el seguimiento de los documentos.

- Disponer de un enlace en la página web para la recepción de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias (Artículo 76 Ley 1474 de 2011).
- Para canales electrónicos, el registro de la solicitud debe hacerse a través de formularios electrónicos que permitan identificar y seleccionar el tipo de solicitud. Dichos formularios deben diseñarse para el uso por parte de niños y

⁶ Para tales efectos se deben seguir los lineamientos que dicte el Archivo General de la Nación en la materia.



adolescentes, utilizando un lenguaje común de intercambio de información⁷ y no deberán establecer requisitos adicionales a los estipulados en la ley.

- Construir un sistema de registro ordenado de las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias. El sistema debe manejar una asignación de turnos según lo establecido en el artículo 7 de la Ley 1437 de 2011, sin perjuicio de lo establecido en el numeral 6 del artículo 5 y el artículo 20 de la misma Ley y el artículo 13 del Decreto 0019 de 2012. Así mismo, debe permitir al ciudadano hacer seguimiento a sus solicitudes, sin importar el medio o canal por el cual se hizo la solicitud.
- Implementar mecanismos que permitan: (i) hacer seguimiento al interior de la entidad sobre la respuesta oportuna y de calidad de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias; y (ii) hacer seguimiento por parte de la ciudadanía a la respuesta de las mismas a través de los diferentes canales de atención.
- El sistema de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias se debe integrar con las plataformas unificadas de quejas y/o denuncias que hayan desarrollado los organismos de control y las superintendencias
- Disponer de un registro público sobre los derechos de petición de acuerdo con la Circular Externa No. 001 de 2011 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno de las entidades del orden nacional y territorial.

Para la implementación de esta política, las entidades de la administración pública deberán seguir los lineamientos estratégicos y documentos metodológicos definidos por el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC), del Departamento Nacional de Planeación.

2.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Política de Gestión de Talento Humano está orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio de mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados.

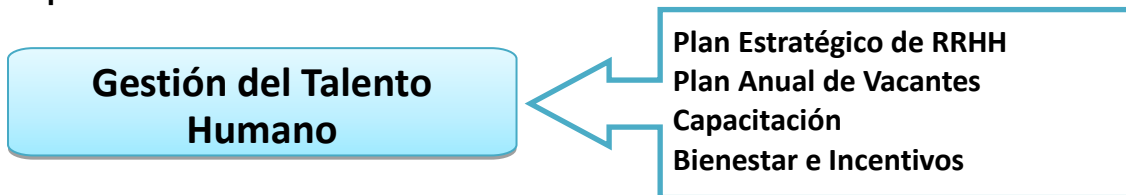
⁷ Lenguaje común de intercambio de información: Estándar definido por el Estado colombiano para intercambiar información entre organizaciones; brinda un significado y una estructura unificada sobre los datos, facilita el entendimiento del negocio, la gestión y su relación con el ciudadano.



Incluye, principalmente la Planeación Estratégica de Recursos Humanos como herramienta que integra el Plan Anual de Vacantes, el Plan Institucional de Capacitación-PIC-, el Programa de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional.

El desarrollo de los componentes de esta Política es liderado por las áreas de Talento Humano.

Componentes:



2.4.1 Plan Estratégico de Recursos Humanos

De acuerdo con el artículo 15 de la Ley 909 de 2004 y con lo establecido en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, adoptada por Colombia en el 2003, se entiende por estrategia de Recursos Humanos el “conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de gestión de Recursos Humanos, para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa” (Longo, 2002, Pág.16).

La Planificación de Recursos Humanos, permite realizar el estudio de las necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos y facilita la coherencia estratégica de las políticas y prácticas organizacionales con las prioridades de la organización. (*Guía de Aprendizaje “ Programa de Inducción a Jefes de Personal-Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales en el Sector Público, Pág. 101*); de igual forma a través de la planeación estratégica de recursos humanos se gestiona el desempeño como mecanismo para evaluar la contribución de gerentes públicos y empleados a los objetivos misionales.

Para garantizar la calidad de la planificación y gestión de recursos humanos, las Unidades de Personal disponen del Sistema de Información de Gestión del Empleo Público-SIGEP través de la cual las Entidades y los funcionarios deben gestionar información relacionada con hojas de vida, bienes y rentas, contratos, vinculaciones y desvinculaciones, situaciones administrativas, programas de bienestar y capacitación, entre otros.



El SIGEP es una herramienta tecnológica que permite un conocimiento real y actualizado de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos, entre otros sobre cantidad de gerentes públicos y participación femenina en cargos del nivel directivo, así como la disponibilidad existentes y previsibles en el futuro, entre otros aspectos necesarios para la adecuada gestión del capital humano.

Para asistir a las Unidades de Personal en la formulación de la planeación estratégica de los recursos humanos para el cumplimiento de los fines misionales de la organización, el DAFP pone a disposición de las entidades la guía metodológica para formulación de los planes estratégicos de recursos humanos y brinda la orientaciones para la administración del SIGEP .

2.4.2 Plan Anual de Vacantes

De conformidad con lo establecido en el artículo 17 de la Ley 909 de 2004, todas las unidades de personal, deben elaborar anualmente, su plan anual de empleos vacantes.

El plan anual de vacantes forma parte integral del plan estratégico de recursos humanos como nexo obligado para la formulación de la estrategia organizativa de la entidad pública.

2.4.3 Capacitación

Con el propósito de organizar la capacitación internamente, cada entidad formulará con una periodicidad mínima de un año su plan institucional de capacitación, de acuerdo con lo previsto en la Ley y en el Plan Nacional de Formación y Capacitación y debe estar articulado con el Plan Estratégico de Recursos Humanos.

El Plan Institucional de Capacitación - PIC incluye los Proyectos de Aprendizaje en Equipo (PAE) que formulen los empleados según sus necesidades, la planeación institucional y las prioridades de la entidad

Las orientaciones para formular los PIC están contenidas en la guía metodológica que se encuentra en la página web de la ESAP y el DAFP.



2.4.4 Bienestar e Incentivos

El programa de bienestar Social e incentivos harán parte integral del Plan estratégico de recursos humanos y su elaboración debe efectuarse con la participación de la comisión de personal.

El programa de bienestar social de conformidad con los artículos 70 y 75 del Decreto 1227 de 2004, comprende dos áreas, que son la Calidad de vida laboral y la protección y servicios Sociales. En desarrollo de estos programas las entidades deberán medir por lo menos cada dos años el clima laboral y definir estrategias de intervención.

El programa de incentivos tiene como objetivo crear un ambiente laboral propicio al interior de las entidades, así como reconocer el desempeño de los servidores públicos y de los equipos de trabajo.

2.5 EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Política dirigida a identificar, racionalizar, simplificar y automatizar trámites, procesos, procedimientos y servicios, así como optimizar el uso de recursos, con el propósito de contar con organizaciones modernas, innovadoras, flexibles y abiertas al entorno, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades de la comunidad, para el logro de los objetivos del Estado.

Componentes





2.5.1 Gestión de la Calidad⁸

➤ Implementación y Mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad

Las entidades deberán implementar un Sistema de Gestión de la Calidad con base en las orientaciones contenidas en la NTCGP 1000:2009 con el fin de adoptar un enfoque basado en procesos, donde el cliente o usuario sean el punto de partida para la definición de los mismos.

Un enfoque basado en procesos obliga a:

- Aplicar los Principios de la Norma Técnica de Calidad
- Cumplir de los requisitos de la Norma
- Elaborar los procesos en términos que aporten valor
- La obtención de resultados del desempeño y la eficacia del proceso, y
- La mejora continua de los procesos, con base en mediciones objetivas.

Para efectos de la implementación de la de la Norma Técnica de Calidad, la entidad debe:

- Determinar los procesos que le permiten cumplir la función que se le ha asignado, su secuencia e interacción, los criterios y métodos necesarios para asegurar que la operación y el control son eficaces y eficientes,
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos y de las características del producto y /o servicio.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos, y
- Establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad.

Es importante poner especial atención a los siguientes aspectos:

- Actualización de los procesos y procedimientos
- Verificación de la satisfacción del cliente
- Seguimiento a las necesidades y expectativas de los clientes frente a los productos y/o servicios prestados por la entidad
- Seguimiento permanente al desarrollo de los procesos.
- Programación de las auditorias internas para realizar seguimiento y mantenimiento al sistema.
- Revisión y actualización del mapa de riesgos.

⁸ Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública- NTCGP 1000:2009



- Control de documentos y registros.
- Elaboración y actualización permanente del normograma de la entidad.
- Revisión del sistema por lo menos una vez al año por parte de la Dirección de la entidad.

2.5.2 Eficiencia Administrativa y Cero Papel

La Política de Eficiencia Administrativa y Cero Papel en la Administración Pública apunta a que los organismos y entidades identifiquen, racionalicen, simplifiquen y automatizen los trámites, los procesos, los procedimientos y los servicios internos, con el propósito de eliminar duplicidad de funciones y barreras que impidan la oportuna, eficiente y eficaz prestación del servicio en la gestión.

En este sentido, cada entidad deberá revisar sus trámites internos, procesos o procedimientos prioritarios y complejos, con el fin de establecer acciones de mejora que permitan optimizar el uso de recursos monetarios, físicos, humanos, entre otros. Estas acciones deberán incluirse en el Plan de Acción Anual y podrán contemplar, entre otras, actividades como la optimización del proceso o procedimiento seleccionado, eliminando pasos y ajustando los formatos con el fin de automatizar las actividades y disminuir el volumen de la producción documental.

Dentro de las estrategias principales para la implementación de esta política, se encuentra la denominada "Cero Papel" que consiste en la sustitución de los flujos documentales en papel, por soportes y medios electrónicos, sustentados en la utilización de tecnologías de la información y comunicaciones. Esta estrategia, además de los impactos en favor del ambiente, tiene por objeto incrementar la eficiencia administrativa.

Para dar cumplimiento a lo anterior, se atenderán los siguientes lineamientos contemplados en la Política de Racionalización de Trámites y en la Estrategia de Gobierno en línea, así:

➤ Implementación de buenas prácticas para reducir consumo de papel

Para esto, se debe tener como referencia el documento "Guía de Buenas Prácticas para reducir el consumo de papel" elaborado por el Programa Gobierno en línea, donde se encuentra el detalle de las siguientes actividades:

- Establecer la línea base: ¿cuánto papel se consume?
- Identificar oportunidades claves para la reducción del consumo de papel
- Reconocer y adoptar experiencias exitosas de reducción del consumo de papel y promover el cambio de cultura organizacional



➤ Elaboración de documentos electrónicos

Las entidades deben incorporar esquemas de gestión de documentos electrónicos, a través de las siguientes actividades:

- Análisis de los procesos y servicios de la entidad.
- Identificación de los requisitos y necesidades.
- Evaluación de los sistemas existentes.
- Definición de las estrategias y diseño del sistema requerido.

Se debe priorizar la sustitución de memorandos y comunicaciones internas en papel así como otros tipos documentales de conservación temporal, por soportes electrónicos, sin perjuicio del cumplimiento de la normatividad vigente, en especial aquella formulada por el Archivo General de la Nación. Dichos soportes electrónicos deben garantizar las condiciones de autenticidad, integridad y disponibilidad a las que hace referencia el parágrafo 1 del artículo 6 de la Ley 962 de 2005 y los artículos 55 a 59, de la Ley 1437 de 2011.

Así mismo, se implementarán mecanismos que permitan el intercambio de correspondencia y otros documentos entre las entidades por medios electrónicos, en atención a los lineamientos definidos por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y del Archivo General de la Nación.

Igualmente, se sustituirá el uso de papel por documentos y canales electrónicos, en la elaboración y difusión de materiales informativos, publicaciones, guías, manuales, entre otros, dirigidos a servidores públicos, contratistas, ciudadanos y empresas.

➤ Procesos y procedimientos internos electrónicos

Se deben automatizar todos los procesos y procedimientos que la entidad defina como prioritarios y complejos, para lo cual es necesario desarrollar las siguientes actividades:

- Caracterización de todos los procesos y procedimientos
- Análisis, priorización y racionalización de los procesos y procedimientos
- Automatización de los procesos y procedimientos prioritarios y complejos
- Mejoramiento de los procesos y procedimientos automatizados

2.5.3 Racionalización de Trámites⁹

Política orientada a hacer más eficiente la gestión de las entidades públicas y a promover la confianza en el ciudadano aplicando el principio de la buena fe, dando respuestas ágiles a las solicitudes de servicio de la ciudadanía, a través de la simplificación, estandarización, optimización, automatización o eliminación de trámites y procedimientos administrativos y la promoción del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el desarrollo de los mismos.

Con el fin de implementar esta política, se recomienda seguir la siguiente estrategia:



Figura 6. Estrategias de la Política de Racionalización de Trámites

⁹ Guía de Racionalización de Procesos, Procedimientos y Trámites. DAFP-2010



➤ Identificación de Trámites

El objetivo de esta fase es que la entidad, a partir de sus procesos, identifique los trámites y procedimientos administrativos. Una vez identificados debe levantar la información detallada para efectos de registrarlos en el SUIT.

- Revisión de los procesos para identificar trámites: Los trámites a identificar se ubican dentro de los procesos misionales que son aquellos que contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser de la organización.
- Análisis Normativo: Esta actividad consiste básicamente en analizar las normas que regulan cada trámite¹⁰. Una vez identificadas las normas reguladoras de los trámites de la entidad, se puede establecer el inventario de trámites que deben ser inscritos en el SUIT.

Para que un trámite o requisito sea exigible al particular, deberá encontrarse inscrito en el Sistema Único de Información de trámites – SUIT¹¹.

En caso de que la norma que sustente al trámite sea posterior al 2005 se debe cumplir el procedimiento establecido por el DAFP para aprobación de nuevos de trámites¹².

De estas acciones resultan: el inventario de trámites y el registro de trámites en el Sistema Único de Información de Trámites - SUIT

➤ Priorización de trámites a intervenir

A partir de la información recopilada en el inventario de trámites, se hace necesario identificar aquellos que requieran mejora, para garantizar la efectividad institucional y la satisfacción del usuario. El objetivo de esta fase es priorizar los trámites que requieran intervención.

¹⁰ La Ley 962 en su artículo 1 señala: (...)“Para el ejercicio de actividades, derechos o cumplimiento de obligaciones, únicamente podrán exigirse las autorizaciones, requisitos o permisos que estén previstos taxativamente en la ley o se encuentren autorizados expresamente por esta.” (...)

¹¹ El artículo 40 del Decreto Ley 019 dispone que sin perjuicio de las exigencias generales de publicidad de los actos administrativos, donde corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, verificar que los trámites cuenten con el respectivo soporte legal.

¹² En artículo 39 del Decreto 0019 de 2012, que establece que el DAFP será el encargado de dar concepto favorable o desfavorable a nuevo trámite una vez analizada la manifestación de impacto regulatorio presentada por la entidad en la cual se justifique la eficacia, eficiencia y costos de implementación del nuevo trámite.



- Diagnóstico de los trámites a intervenir: Para el diagnóstico de trámites es conveniente tener en cuenta los factores internos y externos que inciden en la realización de estos; dentro de los cuales se señalan los siguientes criterios:

Factores Internos

- Complejidad: Excesivo número de pasos y requisitos o documentos innecesarios exigibles al ciudadano.
- Costo: Cantidad excesiva de recursos que invierte la entidad para la ejecución del trámite.
- Tiempo: Mayor duración entre la solicitud y la entrega del bien o servicio.

Factores Externos

- Pago: Cobros innecesarios al usuario para la realización del trámite.
- PQR: Análisis de las peticiones, quejas, y reclamos presentadas por los usuarios durante la ejecución del trámite.
- Auditorias: Hallazgos o acciones de mejora encontrados en los resultados de las auditorias tanto internas como externas. Este insumo proviene de los procesos de evaluación/seguimiento internos o de auditorías de entes de control.
- Consulta ciudadana: Mecanismo de participación democrática por medio del cual lo usuarios exponen sus percepción o criterio frente al desarrollo de los trámites objeto de intervención, con el propósito de establecer un diagnóstico de la prestación de los servicios permitiendo así la búsqueda de soluciones conjuntas e incentivar la participación de la ciudadanía en las actividades públicas.

El ejercicio de identificar y clasificar los diferentes trámites que adelanta la organización, deberá concluir con un listado numerado por orden de importancia con los nombres de cada trámite a intervenir.

➤ Racionalización de Trámites

Proceso que permite reducir los trámites, con el menor esfuerzo y costo para el usuario, a través de estrategias jurídicas, administrativas o tecnológicas que implican: simplificación, estandarización, eliminación, automatización, adecuación o eliminación normativa, optimización del servicio, interoperabilidad de información pública y procedimientos administrativos orientados a facilitar la acción del ciudadano frente al Estado.

- Simplificación: Aplicación de estrategias efectivas en los trámites, para que éstos sean simples, eficientes, directos y oportunos; comprende actividades tales como:
 - Reducción de costos operativos en la entidad
 - Reducción de costos para el usuario
 - Reducción de documentos



- Reducción de pasos al usuario y del proceso interno
 - Reducción de requisitos
 - Reducción del tiempo de duración del trámite
- Estandarización: Deber de la Administración Pública de establecer trámites equivalentes frente a pretensiones similares que pueda presentar una persona ante diferentes autoridades¹³.
- Eliminación: Consiste en suprimir del ámbito de acción los trámites que no cuenten con sustento jurídico o carezcan de pertinencia administrativa. Implica la eliminación de todos aquellos trámites, requisitos, documentos y pasos que cuestan tiempo y energía, y son francamente inútiles para el Estado y engorrosos para el ciudadano.

El trámite se eliminara sino tiene finalidad publica ni algún condicionamiento legal que lo impida. Para tal efecto se recomienda que la entidad cuente con un equipo jurídico que analice las normas reguladoras de sus trámites y analice su conveniencia.

- Optimización: Conjunto de actividades o iniciativas que permiten mejorar la satisfacción del usuario, entre otros, a través de:
- Modernización en las comunicaciones
 - Relaciones entre entidades
 - Consultas entre áreas o dependencias de la entidad
 - Aumento de puntos de atención
 - Reducción del tiempo en los puntos de atención
 - Estrategias de seguimiento del estado en que se encuentra el trámite por diferentes canales tales como internet y teléfonos móviles.
- Automatización: Es el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación -TIC, para apoyar y optimizar los procesos que soportan los trámites. Así mismo, permite la modernización interna de la entidad mediante la adopción de herramientas tecnológicas (Hardware, Software y comunicaciones), que conllevan a la agilización de los procesos.

Dentro de las estrategias de automatización se destacan:

- Automatización parcial o total de trámites y servicios

¹³ Corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP velar por la permanente estandarización de los trámites y su cumplimiento se verificará con el registro de los trámites en el Sistema Único de Información de Trámites y procedimientos –SUIT. (Artículo 41 Decreto Ley 019 de 2012).



Es la integración de herramientas tecnológicas a los diferentes momentos de los trámites, para reducir costos y desplazamientos de los usuarios y facilitar el acceso a la información. Como ejemplo se puede resaltar pagos en línea, formularios en línea, recepción de documentos en línea.

Dentro del proceso de automatización la entidad deberá contemplar, según sea requerido, la implementación de las siguientes herramientas que permiten el desarrollo en línea de trámites y servicios:

- *Base de Datos de registro para el uso de medios electrónicos:* La entidad debe crear la base de datos de ciudadanos registrados para el uso de medios electrónicos en los términos de lo señalado por el artículo 54 de la Ley 1437 de 2011. Para esto debe integrar sus diferentes canales y plataformas, de forma tal que el ciudadano solo deba hacer un registro ante la entidad. Para cumplir con este criterio se podrá hacer uso de herramientas transversales que se utilicen en el Estado para este efecto.)
- *Plazos de respuesta:* Al gestionar un trámite y/o servicio en línea, el usuario debe ser informado sobre el plazo de respuesta a su solicitud, el cual debe ser consistente con la información que la entidad publica en el Sistema Único de Información de Trámites - SUIT.
- *Autenticación electrónica:* Se deben disponer de mecanismos de autenticación electrónica de los usuarios con base en la caracterización realizada y los requerimientos normativos de cada caso. Para cumplir con este criterio se podrá hacer uso de herramientas transversales que se utilicen en el Estado para este efecto.
- *Avisos de confirmación:* Cada vez que el usuario interactúe con la entidad a través de solicitudes o envíos de información en línea, se deben proveer mensajes electrónicos que den acuse de recibo. De igual forma la entidad debe diseñar un mensaje de error para cuando las aplicaciones por las cuales se prestan los trámites y servicios presenten fallos.
- *Consulta del estado:* La entidad habilita un mecanismo para que el usuario pueda consultar y hacer seguimiento al estado de sus trámites y servicios, sin importar el canal mediante el cual se realizó el proceso. Significa que no sólo se trata de aquellos trámites electrónicos sino de todos los que se realizan ante la entidad. Lo anterior implica que el trámite o servicio debe contar con la opción de generar un número de radicación.
- *Pago electrónico:* La entidad debe habilitar mecanismos para el pago en línea, cuando los trámites o servicios así lo requieran. Dentro de tales mecanismos se pueden incluir el débito, crédito, tarjetas prepago y otros



que se encuentran disponibles en el mercado, tomando en cuenta la normatividad vigente al respecto.

- *Estampado cronológico:* En todas las transacciones que se realicen de manera electrónica, se debe garantizar el registro de la fecha y la hora en la cual sucede la transacción para su archivo y conservación y la posterior consulta de los documentos electrónicos, teniendo en cuenta las políticas de archivo y la conservación de las transacciones electrónicas, definidas por la entidad o por el Archivo General de la Nación y la Ley 527 de 1999 y la normatividad que al respecto emita el gobierno.
- *Firmado (digital o electrónico):* La entidad debe hacer uso de la firma digital o electrónica dentro de los servicios generados por la entidad en medios electrónicos, dando estricta aplicación a lo dispuesto por la Ley 527 de 1999, según lo requerido en cada caso, y la normatividad que al respecto emita el gobierno.

Para garantizar las transacciones electrónicas, se debe tener en cuenta que no todas las transacciones deben tener firma digital, ya que el virtud de la Ley 527 de 1999, el uso de mensaje de datos sin firma tiene plena validez jurídica.

Se debe usar mecanismos de firma que utilicen medios electrónicos en la generación de documentos, cuando el documento requiera garantizar su autenticidad, integridad y no repudio.

- *Acto Administrativo electrónico:* Cuando un trámite o un servicio produzca un acto administrativo, la entidad debe contemplar la posibilidad de emitirlo de forma electrónica. Para esto debe tener en cuenta lo establecido sobre el tema en la Ley 1437 de 2011 y la normatividad que al respecto emita el gobierno.
- *Notificación electrónica:* La entidad debe habilitar un mecanismo de notificación electrónica para los trámites y servicios implementados de manera electrónica, de acuerdo con la caracterización y teniendo en cuenta lo establecido en la Ley 1437 de 2011 en cuanto a notificación en sus diferentes modalidades y aplicaciones y la normatividad que al respecto emita el Gobierno Nacional. Para cumplir con este criterio se podrá hacer uso de herramientas transversales que se utilicen en el Estado para este efecto.

➤ Elaboración de certificaciones y constancias en línea.



La entidad habilita mecanismos electrónicos que permitan obtener totalmente en línea, las certificaciones y constancias que se expidan y que no constituyan un trámite de acuerdo con el Sistema Único de Trámites del Departamento Administrativo de la Función Pública - SUIT. Igualmente, se deben definir mecanismos de seguridad y autenticidad que permita que terceros realicen la verificación de este tipo de consultas, cuando así se requiera, garantizando la protección de la información y los datos personales de los usuarios y la seguridad de la información.

Las certificaciones y constancias a implementar pueden ir dirigidas a los ciudadanos, las empresas o los servidores públicos de otras entidades o de la misma entidad.

Es importante tener en cuenta que el artículo 28 del Decreto Ley 019 de 2012 faculta a las entidades para enviar certificaciones de descuentos realizados en pagos a la dirección electrónica que haya registrado el beneficiario, al igual que invita a implementar en el sitio web, un mecanismo para que los beneficiarios puedan consultar y descargar los comprobantes de pago con el detalle de los descuentos y retenciones que le fueron practicados. Lo anterior debe verse de forma alineada con lo establecido por la Ley 1437 de 2011 frente a la necesidad de una aceptación por parte del ciudadano del envío al correo electrónico de notificaciones.

➤ Elaboración de formularios para descarga.

La entidad, en concordancia con el artículo 26 del Decreto Ley 019 de 2012, pone a disposición gratuita de los particulares, a través del Portal del Estado Colombiano – PEC (haciendo uso del SUIT), todos los formularios cuya diligencia se exija para la realización de los trámites y servicios de acuerdo con las disposiciones legales.

Los formularios se deben acompañar de un demo o guía de diligenciamiento y de ser posible deben contar con mecanismos que permitan a los usuarios la verificación de los errores cometidos en el proceso de diligenciamiento.

Para el diseño de nuevos formularios se deben utilizar los conceptos y formatos del lenguaje común de intercambio de información. Los formularios del orden nacional que se utilicen en entidades del orden territorial o entes autónomos deben conservar el logotipo del Ministerio al cual pertenezcan.

➤ Interoperabilidad:

“Interoperabilidad es el ejercicio de colaboración entre organizaciones para intercambiar información y conocimiento en el marco de sus procesos de negocio,



con el propósito de facilitar la entrega de servicios en línea a ciudadanos, empresas y a otras entidades”¹⁴.

El Marco para la Interoperabilidad contempla cinco dominios:

- Político-legal: corresponde a la disposición de un conjunto de políticas y normas que permiten el intercambio de información.
- Sociocultural: hace referencia a la generación de competencias en las entidades para poder intercambiar información y a la habilitación de medios para la colaboración entre entidades.
- Organizacional: modo en que las misiones, políticas, procesos de negocio y mecanismos de prestación de estos procesos de una entidad interactúan con aquellos de otras entidades, a través del intercambio de información.
- Semántico: permite garantizar que, en el momento de intercambiar datos, el significado de la información es el mismo para todos los actores involucrados.
- Técnico: hace referencia a los aspectos, a nivel técnico, que se requieren para conectar los sistemas de información para intercambiar información.

Vale la pena resaltar que estos dominios implican estrategias que no van orientadas únicamente al área técnica, sino también a fortalecer la parte normativa y organizacional, a fin de lograr acuerdos entre instituciones, de manera que al final las entidades sean capaces de intercambiar información de manera rápida, eficiente y ordenada.

Con la interoperabilidad se consigue:

- Mejorar la colaboración entre dependencias y el proceso para la toma de decisiones.
- Tener un mayor acceso a información por parte de instituciones públicas.
- Tener un manejo eficiente del aparato público, evitando que varias dependencias dupliquen esfuerzos al implementar iniciativas tecnológicas similares y ahorrando costos operativos.

Dentro de las estrategias de interoperabilidad se destacan:

- Optimización de Implementación de Cadenas de Trámites.

¹⁴ Tomado del documento Marco de Interoperabilidad de Gobierno en línea versión 2010: http://programa.gobiernoenlinea.gov.co/apc-aa-files/da4567033d075590cd3050598756222c/Marco_de_Interoperabilidad_GEL.pdf



Para agilizar la gestión de trámites con temáticas afines y que se relacionan en función de los requisitos exigidos para su realización, los cuales se cumplen a través de otros trámites o servicios prestados por otras entidades, es necesario implementar mecanismos de interoperabilidad intra e inter-sectorial, ya sea entre entidades del Estado a nivel nacional y territorial o con particulares que desempeñan funciones administrativas, para que el usuario sólo se dirija a una entidad, minimizando costos de desplazamiento de los ciudadanos y optimizando el uso de los recursos de las entidades.

La entidad debe implementar las soluciones para las cadenas de trámites luego de un proceso de identificación y priorización. Para hacer optimización y automatización de las cadenas de trámites se puede usar la Guía de optimización de cadenas de trámites que desarrolló el Programa de Gobierno en línea.

Igualmente, puede apoyarse en el documento denominado Marco para la Interoperabilidad del Gobierno en línea.

De igual forma la entidad debe tener en cuenta el desarrollo que soporte la implementación de lo establecido por el Artículo 9 del Decreto 019 de 2012, en coordinación con el Programa de Gobierno en línea.

La entidad debe garantizar la protección de los datos personales de los usuarios, conforme con las leyes sobre esta materia e informar al ciudadano sobre la manera de hacerlo.

Las cadenas de trámites automatizadas total o parcialmente, deben garantizar el uso del Lenguaje Común de Intercambio de Información. Así mismo los servicios de intercambio de información que sean de interés para más de una entidad deben publicarse en el catálogo de servicios de intercambio. Para lo anterior se debe seguir el procedimiento establecido por el Programa Gobierno en línea.

- Priorización e Implementación de trámites en ventanilla única virtual.

Se debe priorizar e implementar, bajo los criterios de impacto y cobertura, los procesos, procedimientos y trámites que se comparten entre distintas entidades, dada su afinidad temática o procedimental. Las entidades involucradas en éstos, deben implementar estrategias articuladas, mediante el uso efectivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC, logrando un adecuado flujo e intercambio de información que evite duplicidad de esfuerzos.

Es necesario que existan alianzas o convenios interadministrativos para la automatización, sistematización e interoperabilidad web, con el fin de agilizar el



producto o servicio generado para el ciudadano, y mejorar la interacción del ciudadano con el Estado.

Como objetivo de la Estrategia de Gobierno en Línea se contempla la Ventanilla Única Virtual, desde el cual se gestiona de manera integrada la realización de trámites que están en cabeza de una o varias entidades, proveyendo la solución completa al interesado.

En este sentido, una vez realizado el ejercicio de caracterización de usuarios por parte de cada entidad, es necesario realizar ejercicios de organización y agrupación de los trámites y servicios, tomando en cuenta lo siguiente:

- Focalización en un grupo de usuarios.
- Concentración en temáticas comunes.
- Momentos esenciales del ciudadano (MEC).

Con base en lo anterior y tomando en cuenta la caracterización y análisis de sus usuarios, la entidad define su estrategia y determina los trámites, servicios, cadenas de trámites a agrupar, señalando los tiempos, recursos, actividades y responsables.

Dentro de dicha estrategia se incluye un esquema unificado de identificación, seguimiento, notificación, historial de interacción, entre otros.

El producto que se obtiene de aplicar las anteriores orientaciones son los trámites optimizados.

2.5.4 Modernización Institucional

Política dirigida a orientar el diseño de organizaciones modernas, innovadoras, flexibles y abiertas al entorno, alineadas a las estrategias, estructuras y procesos definidos para el logro de los propósitos y resultados que de ellas se esperan; en un marco de racionalidad de asignación de recursos, eficiencia y eficacia en el uso de los mismos; con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades de la comunidad, para el logro de los objetivos del Estado

➤ *Solicitud de asesoría para acompañar el proceso de reforma organizacional*

La entidad solicita el acompañamiento y asesoría al Director del DAFP, anexando la resolución de conformación del equipo de trabajo, cuando así lo considere, y el



cronograma de trabajo, de conformidad con la Guía de Modernización de Entidades Públicas¹⁵

➤ Elaboración del Estudio Técnico para la reforma organizacional

Abordar un proceso de modernización institucional implica la elaboración de un estudio o justificación técnica en el cual se analiza la situación actual de la institución pública respecto al cumplimiento de sus funciones, objetivos generales y su misión. El análisis debe tener en cuenta la normatividad vigente y el diagnóstico puede implicar reformas o mejoras en uno o varios de los elementos básicos de la respectiva institución pública.

En este orden de ideas, los componentes básicos son: marco legal, análisis externo, análisis financiero, objetivos, funciones generales, misión, visión, productos y servicios, usuarios y clientes; procesos estratégicos, misionales, de apoyo, y de control y evaluación; estructura, sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de empleos; planta de personal y manual específico de funciones y de competencias laborales. Estos componentes básicos están descritos en la Guía de Modernización de Entidades Públicas.

➤ Elaboración de memoria justificativa

Los proyectos de decreto para la firma del Presidente de la República, deberán remitirse a la Secretaría Jurídica del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República acompañados de una memoria justificativa¹⁶ que contenga:

- Los antecedentes y las razones de oportunidad y conveniencia que justifican su expedición.
- El ámbito de aplicación del respectivo acto y los sujetos a quienes va dirigido.
- La viabilidad jurídica, que deberá contar con el visto bueno de la oficina jurídica de la entidad o la dependencia que haga sus veces.
- Impacto económico si fuere el caso, el cual deberá señalar el costo o ahorro, de la implementación del respectivo acto.
- Disponibilidad presupuestal si fuere del caso.
- De ser necesario, impacto medioambiental o sobre el patrimonio cultural de la Nación.
- El cumplimiento de los requisitos de consulta y publicidad previstos en los artículos 9 y 10 del presente decreto, cuando haya lugar a ello.
- Cualquier otro aspecto que la entidad remitente considere relevante o de importancia para la adopción de la decisión.

¹⁵ Guía de Modernización de Entidades Públicas. Anexo No. 1. DAFP

¹⁶ Ver Decreto 1345 de 2010



Cuando el proyecto no requiera alguno de los aspectos antes señalados, se deberá explicar en la respectiva memoria. Si por la Constitución o la Ley existen documentos sometidos a reserva, ésta deberá mantenerse.

Estos aspectos están considerados en el Manual para la Elaboración de la Memoria Justificativa¹⁷ que constituye un instrumentos de orientación y consulta para todos aquellos servidores públicos de la Rama Ejecutiva del Poder Público en el orden nacional que tengan a su cargo elaborar los proyectos de decreto y resolución que se pretendan expedir.

➤ *Solicitud de concepto técnico favorable frente a la reforma organizacional*

La entidad deberá solicitar mediante comunicación del Representante Legal, a la Dirección del Departamento Administrativo de la Función Pública para el concepto técnico favorable de la modificación de la estructura y planta de personal.

➤ *Solicitud de concepto de viabilidad presupuesta*

Para la modificación de las plantas de personal de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional, se requiere por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Dirección General del Presupuesto Público Nacional, los siguientes requisitos:

- Exposición de motivos
- Costos comparativos de la planta vigente y propuesta
- Efectos sobre los gastos generales
- Concepto del Departamento Nacional de Planeación, si se afectan los gastos de inversión.
- Los demás que la Dirección General del Presupuesto Público Nacional, considere pertinentes.

➤ *Registro en el SIGEP de la reforma organizacional*

Una vez sean sancionados y publicados los decretos de estructura y planta de personal, las entidades procederán a registrar, en el Subsistema de Organización Institucional, la siguiente información:

- La estructura informal, entendida esta como los grupos internos de trabajo y las funciones de los mismos.
- La distribución de los empleos, de acuerdo con los planes, programas y proyectos de la organización

¹⁷ Manual para la Elaboración de la Memoria Justificativa. Secretaría Jurídica de la Presidencia de la República.



- El Manual de Funciones por Competencia Laborales, de acuerdo con los elementos contenidos en la Guía para Establecer los manuales de funciones y de competencias laborales.

Las entidades deben designar un responsable para el ingreso y cargue de la información anteriormente mencionada

➤ Justificación técnica de reformas salariales

La justificación técnica para las reformas salariales deberá contener los siguientes componentes:

- Análisis salariales para la identificación brechas, costo de la propuesta y cobertura.
- Comparativo de salarios con otras entidades similares.

Se requiere por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público – Dirección General del Presupuesto Público Nacional, Certificado de Disponibilidad presupuestal.

2.5.5 Gestión de Tecnologías de información

Los temas asociados con la gestión de tecnología y de seguridad de la información, se detallan a continuación, para que sean incorporados en los ejercicios de planeación a adelantar por parte de las entidades a las que va orientada la presente metodología. Estos requerimientos son los establecidos por la Estrategia de Gobierno en línea.

➤ Revisión del plan de ajuste tecnológico

Con el fin de determinar las condiciones tecnológicas de cada entidad y definir los ajustes a que haya lugar para garantizar el soporte y la prestación de servicios por medios electrónicos y la interoperabilidad, cada entidad realiza un análisis de la infraestructura tecnológica, los riesgos sobre seguridad física y del entorno y seguridad informática y el crecimiento de la capacidad de la infraestructura, incluyendo un plan para la recuperación ante desastres.

En el proceso de ajuste, la entidad debe implementar programas de correcta disposición final de los residuos tecnológicos, incluyendo las opciones de reutilización a través de otros programas institucionales con los que cuente el Gobierno Nacional. Así mismo, se promoverá la implementación de estrategias de computación en la nube, uso de esquemas de computación por demanda o uso de centros de datos centralizados que generen ahorros de consumo de energía.



➤ Elaboración del Protocolo de Internet IPv6

La entidad define su plan de transición de IPv4 a IPv6 en coordinación con lo que defina el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Frente a esto cada entidad deberá implementar el plan de transición y hacer monitoreo y mejoras que deriven de dicha tarea.

➤ Implementación de un sistema de gestión de seguridad de la información

La entidad debe establecer su Sistema de Gestión de Seguridad de la Información tanto para sus procesos misionales como para los de apoyo de acuerdo a los lineamientos sobre la materia diseñados por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

El Sistema de Gestión de Seguridad debe contemplar el análisis de riesgos y las medidas a implementar en el modelo de apertura de datos de la entidad.

➤ Implementación de servicios de intercambio de información – RAVEC-

- La entidad debe identificar y automatizar sus servicios de intercambio de información. En el proceso de automatización debe conceptualizar los elementos de dato de acuerdo con el Lenguaje común de intercambio de información.
- La entidad debe publicar sus servicios de intercambio de información en el Catalogo de Servicios de Intercambio del Portal del Estado Colombiano
- Para el intercambio de información, la entidad debe hacer uso de la Red de Alta Velocidad del Estado -RAVEC y contar con un esquema de provisión de infraestructura adecuado. De no disponer del servicio de la RAVEC, deberá hacer uso de una canal equivalente.

2.5.6 Gestión Documental

Conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de los documentos producidos y recibidos por las entidades en desarrollo de sus funciones, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su trámite, utilización, conservación y consulta. Esta política es liderada por el Archivo General de la Nación cuyos lineamientos están articulados con la NTCGP1000. Incluye el Programa de Gestión Documental¹⁸, el cual debe estar

¹⁸ Artículo 21 de la Ley 594 de 2000.

articulado con el Plan Estratégico Institucional y en el Plan de Acción Anual de acuerdo con los siguientes procesos:



Figura 7. Procesos de la Gestión Documental.

➤ Planeación documental

Comprende la creación y diseño de formas, formularios y documentos, análisis de procesos, análisis diplomático y su registro en el sistema de gestión documental, encaminados a la generación y valoración de los documentos de la entidad, y en cumplimiento de los contextos administrativo, legal, funcional y técnico.

Para lo anterior, se requiere identificar el sector, según la organización del Estado, en qué se encuentra la entidad, conocer su estructura orgánica, sus funciones, su misión, su visión, sus objetivos, el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Acción Anual y su entorno legal; analizar sus procesos y procedimientos de acuerdo con el sistema de gestión de la calidad, para definir los flujos documentales y determinar los metadatos que se deben crear en cada uno de ellos. Además, la entidad debe fijar políticas y normas que soporten la planeación documental asegurando promulgarlas, comunicarlas e implementarlas en todos los niveles de la entidad.



➤ Producción documental

Actividades destinadas al estudio de los documentos en la forma de producción o ingreso, formato y estructura, finalidad, área competente para el trámite, proceso en que actúa y los resultados esperados.

Crear herramientas para realizar el análisis y el estudio de los documentos que gestiona la entidad, con el objetivo de identificar cómo se producen, cómo ingresan, en qué tipo de formato se gestionan, su estructura y finalidad, qué áreas intervienen en su trámite y a qué proceso y procedimientos están asociados. Lo anterior con el fin de lograr la simplificación de procesos y procedimientos, facilitando la automatización; así como la aplicación de métodos que permitan reducir los costos derivados de la creación de documentos innecesarios aumentando la eficiencia administrativa.

➤ Gestión y trámite

Comprende el conjunto de actuaciones necesarias para el registro, la vinculación a un trámite, la distribución -incluidas las actuaciones o delegaciones-, la descripción (metadatos), la disponibilidad, recuperación y acceso para consulta de los documentos; el control y seguimiento a los trámites que surte el documento hasta la resolución de los asuntos.

La entidad acorde con la Ley General de Archivos y las demás normas reglamentarias, debe especificar el procedimiento de registro de los documentos, vincularlos a un trámite, dejar evidencia de las actuaciones o delegaciones de los documentos, diseñar el modelo de descripción (metadatos) para los documentos, implementar las herramientas de control y seguimiento del trámite de éstos, así como de la resolución de los mismos en los casos que aplique.

➤ Organización documental

Comprende el conjunto de operaciones necesarias para asignarle identidad¹⁹ a cualquier documento dentro del sistema de gestión documental, tales como su identificación clasificación (de acuerdo con el Cuadro de Clasificación Documental – CCD y la Tabla de Retención Documental – TRD), ordenación y descripción, manteniendo en todo momento su vinculación con el trámite y proceso al que corresponde, así como con la agrupación documental respectiva.

¹⁹ Mientras que no se cumpla lo anterior el documento no está bajo el control del Sistema de Gestión Documental por parte del sistema, es decir no ha sido declarado aún como un documento de archivo.



➤ Transferencia documental

Se refiere al conjunto de operaciones adoptadas por la entidad para mover los documentos a través de las diferentes fases del archivo, verificando la estructura, la validación del formato de generación, la migración, emulación o conversión, los metadatos técnicos de formato, de preservación y descriptivos.

Las entidades deberán elaborar un calendario para controlar las transferencias documentales de acuerdo con la tabla de retención documental – TRD, publicar los inventarios de transferencia y eliminación en el sitio web de conformidad con las políticas de gobierno en línea.

➤ Disposición de documentos

Comprende la selección de los documentos en cualquier etapa del archivo (gestión, central o histórico), con miras a su conservación temporal permanente o a su eliminación, para lo cual debe aplicarse lo establecido en las tablas de retención documental – TRD o en las tablas de valoración documental - TVD.

La entidad a través del área de archivo tiene la responsabilidad en la implementación de la disposición final de los documentos, apoyándose en procesos documentados para normalizar y formalizar estas actividades.

Igualmente es responsable de velar por el cumplimiento por parte de los funcionarios y contratistas que dejan sus cargos entreguen los inventarios de los documentos que tuvieron a su cargo.

➤ Preservación documental a largo plazo

Comprende el conjunto de acciones y estándares aplicados a los documentos durante su gestión para garantizar su preservación en el tiempo, independientemente de su medio y forma de registro o almacenamiento.

La entidad debe implementar estrategias orientadas a tomar los correctivos pertinentes a través de la implementación de un programa integral de conservación de los documentos de archivos de acuerdo a sus necesidades, desarrollando actividades como: monitoreo de condiciones ambientales, inspección y mantenimiento de instalaciones, almacenamiento y re-almacenamiento, prevención y atención de desastres, limpieza de áreas y de documentos, saneamiento ambiental, intervenciones menores de los documentos y preservación de medios y documentos electrónicos.

Lo anterior debe ser aplicado desde el proceso de planeación documental, en la definición de características en que se registra la información durante su gestión y hasta la disposición final de los documentos, con el propósito de garantizar su



preservación en el tiempo independiente de su medio y forma de registro o almacenamiento.

➤ Valoración documental

Proceso permanente y continuo, que inicia desde la planificación de los documentos y por medio del cual se determinan sus valores primarios y secundarios, con el fin de establecer su permanencia en las diferentes fases del archivo y determinar su destino final (eliminación o conservación temporal o definitiva).

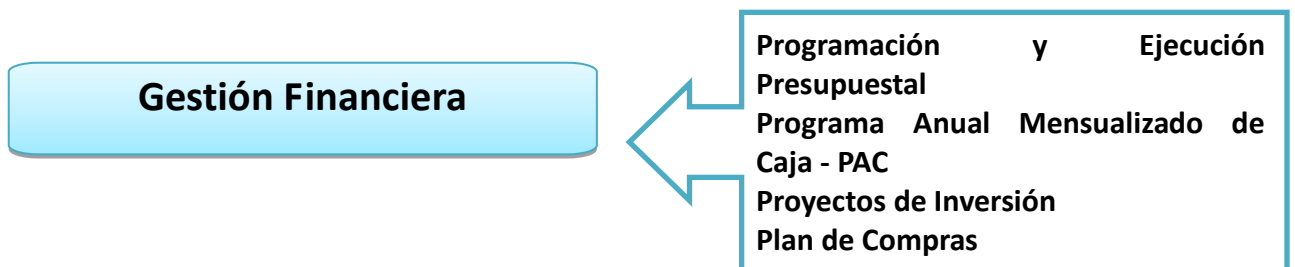
La entidad desde la planeación de documentos de forma continua y permanente deberá determinar a las agrupaciones documentales sus valores primarios (Administrativo, Técnico, Legal, Fiscal y Contable) y valores secundarios (Cultural, Científico e Histórico), con el fin de establecer su permanencia en las diferentes etapas del archivo (gestión, central o histórico), y determinar su disposición final (eliminación o conservación temporal o definitiva).

Para esta actividad es importante contar con el criterio de expertos como: historiadores, archivistas, abogados, ingenieros de calidad y de sistemas de la entidad.

2.6 GESTIÓN FINANCIERA

Política orientada a programar, controlar y registrar las operaciones financieras, de acuerdo con los recursos disponibles de la entidad. Integra las actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios, la gestión de proyectos de inversión y la programación y ejecución del presupuesto.

Componentes





2.6.1 Programación y Ejecución Presupuestal

La programación presupuestal inicia en el mes de febrero, con base en los criterios establecidos anualmente por la Dirección General del Presupuesto Público Nacional y la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas del Departamento Nacional de Planeación y se elabora el anteproyecto de presupuesto de cada entidad para remitirlo al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en el mes de marzo.

A partir de la aprobación de la Ley Anual de Presupuesto y de la expedición del decreto de liquidación, en el mes de enero, los órganos ejecutores del Presupuesto General de la Nación desagregan el presupuesto de gastos de personal y generales, para cada vigencia, en el aplicativo destinado para tal fin. Una vez registrada la información inicia la ejecución presupuestal, aplicando las normas vigentes.

2.6.2 Programa Anual Mensualizado de Caja - PAC

Instrumento mediante el cual se define el monto máximo mensual de fondos disponibles en la cuenta única nacional, para los órganos financiados con recursos de la Nación, y el monto máximo mensual de pagos de los establecimientos públicos del orden nacional en lo que se refiere a sus propios ingresos, con el fin de cumplir sus compromisos.

El Programa Anual de Caja es elaborado por los diferentes órganos que conforman el Presupuesto General de la Nación, con la asesoría de la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y teniendo en cuenta las metas financieras establecidas por el CONFIS. Para iniciar su ejecución, este programa debe haber sido radicado en dicha Dirección, antes del 20 de diciembre, diferenciando los pagos que correspondan a recursos del crédito externo y donaciones del exterior, cuando en estos se haya estipulado mecanismos especiales de ejecución.

Para los órganos financiados con recursos de la Nación, el PAC se clasificará así:

- a) Funcionamiento: gastos de personal, gastos generales, transferencias corrientes y transferencias de capital.
- b) Servicio de la deuda pública: deuda interna y externa.
- c) Gastos de inversión.

Las solicitudes de modificación al PAC, deberán ser presentadas por los órganos, oportunamente a la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional, en el formato que ésta establezca.



2.6.3 Formulación y seguimiento a Proyectos de Inversión

Según lo establece el Decreto 2844 de 2010, los proyectos de inversión pública contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar, o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado.

Los proyectos de inversión se clasificarán de acuerdo con los lineamientos que defina el Departamento Nacional de Planeación, atendiendo las competencias de las entidades y las características inherentes al proyecto. Con fundamento en estos criterios, se determinarán los requerimientos metodológicos que deberá atender cada proyecto de inversión para su formulación, evaluación previa, registro, programación, ejecución, seguimiento y evaluación posterior.

El Sistema Unificado de Inversión Pública deberá incorporar la información correspondiente a todas las operaciones surtidas durante el ciclo del proyecto de inversión pública.

La formulación de los proyectos y la evaluación previa que se realiza a los mismos en el marco del ciclo de los proyectos de inversión concluirá con el registro y sistematización en el Banco Nacional de Programas y Proyectos. El registro de los proyectos se hará a través del diligenciamiento de las fichas de Estadísticas Básicas de Inversión (EBI). Cada proyecto de inversión contará con una ficha diligenciada que incluirá la información básica necesaria para identificar los principales aspectos del proyecto de inversión, en los términos que señale el Departamento Nacional de Planeación.

Una vez se cumpla dicho registro, los proyectos de inversión serán susceptibles de ser financiados con recursos del Presupuesto General de la Nación, e incorporados al Plan Operativo Anual de Inversiones y al respectivo proyecto de ley anual.

El seguimiento a los proyectos de inversión se basará como mínimo en los indicadores y metas de gestión y de producto, en el cronograma y en la regionalización, de conformidad con la información contenida en el Banco Nacional de Programas y Proyectos (BPIN), para la formulación del proyecto, así como en la información de ejecución presupuestal registrada en el SIIF. Esta información permitirá reflejar los avances físicos, financieros, cronológicos y regionales, y conocer el estado del proyecto frente a los objetivos definidos.

La información que se suministre sobre los avances que el proyecto obtiene durante la vigencia presupuestal será responsabilidad de la entidad ejecutora del mismo.



Las entidades ejecutoras deberán reportar mensualmente al Sistema de Información de Seguimiento a Proyectos de Inversión Pública, que administra el Departamento Nacional de Planeación, el avance logrado por el proyecto durante ese período.

Las Oficinas de Planeación de las entidades ejecutoras, o quien haga sus veces, serán las responsables de verificar la oportunidad y calidad de la información registrada en el Sistema.

2.6.4 Plan Anual de Adquisiciones (PAA)

El Plan Anual de Adquisiciones (PAA) es el instrumento de planeación contractual que facilita la proyección financiera y presupuestal y permite reconocer la naturaleza estratégica de las compras. Contiene la adquisición de bienes y servicios que requiere una entidad, con cargo a los recursos de funcionamiento y de inversión.

Al ser publicado cada año, el PAA sirve igualmente para informar a los proveedores sobre posibles oportunidades de negocio haciendo posible la preparación anticipada de procesos contractuales.

El PAA debe (i) entregar a los proveedores potenciales información útil acerca de la entidad y las características de contratación para sus adquisiciones; (ii) informar acerca de las intenciones de adquisiciones de la entidad en el período cubierto por el plan; (iii) facilitar una buena planeación de las adquisiciones dentro de la entidad; y (iv) permitir a las entidades explorar la posibilidad de sinergias e identificar las oportunidades de colaboración con otras entidades.

Para la elaboración del PAA, las entidades deben atender los lineamientos y metodologías que expida la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente –, entre los que se encuentran los siguientes campos:

1. *Nombre de la Entidad*

2. *Perspectiva Estratégica de las Adquisiciones:* El propósito de una perspectiva estratégica es suministrar a los proveedores potenciales una visión de la entidad y el contexto en el que desarrolla sus adquisiciones. Debe incluir los siguientes aspectos:

- Responsabilidades y actividades de la entidad, domicilio, tamaño de la entidad en número de empleados, presupuesto y sedes u oficinas.
- Forma en que la entidad lleva a cabo sus procesos de compra. Por ejemplo, para aquellas entidades que tienen sedes en diferentes ciudades, debe incluirse una mención del modelo utilizado por la entidad para sus adquisiciones, es decir si es central, autónomo o combinado. De igual forma, debe indicarse si la entidad planea algunas compras en conjunto con otras entidades.



- Unidades de negocio, iniciativas de política o programas estratégicos que tendrán una influencia significativa en las actividades e incremento de las adquisiciones para el año fiscal en que se está preparando el plan. Esta información debe ser consistente con los documentos publicados por la entidad.
 - Qué tan a menudo se revisará el plan y, si es necesario, qué tan frecuente será actualizado.
3. *Información de Contacto del Responsable Directo de las Compras:* El responsable directo de las compras en la entidad es la persona que coordina la recolección de información, diseña el PAA, obtiene su aprobación, lo publica y administra las revisiones y actualizaciones del plan durante el año fiscal. La información debe incluir:
- Nombre del responsable, cargo, teléfono y extensión, correo electrónico
 - Última fecha de actualización del PAA en formato dd/mm/aaaa.
4. *Matriz del PAA:* Para cada ítem del PAA, el responsable debe llenar los siguientes campos adicionales en forma de matriz:
- Código UNSPSC: Las entidades deben clasificar sus contratos al nivel apropiado del código UNSPSC, seleccionando el código que mejor se aproxime a la compra.
 - Descripción: La descripción es el asunto objeto de la contratación. Debe ser corto y si se quiere, se pueden especificar aspectos adicionales tales como lugares de entrega.
 - Cantidad: La cantidad de los bienes o servicios a adquirir junto con la unidad de medida correspondiente.
 - Fecha estimada de inicio del proceso de adquisición: Se debe incluir el número del mes en que se estima se comenzará con el proceso de adquisición.
 - Duración estimada del contrato: Se debe incluir el estimado de número de meses de duración del contrato.
 - Modalidad de selección del contratista: Se debe establecer el modo de seleccionar al proveedor, ya sea licitación, selección abreviada, mínima cuantía, contratación directa, concurso de méritos o contratación mediante el proceso de organismos multilaterales.



- Fuente de los recursos: Se debe establecer si los recursos son de presupuesto general de la Nación, sistema general de participaciones, regalías, recursos propios, o recursos de crédito.
- Valor total estimado de la contratación: Se debe incluir un estimado del valor total del contrato.
- Valor estimado de la contratación en la vigencia actual: Valor estimado del contrato para la vigencia actual.
- ¿Se requieren vigencias futuras?: Sí, No (Pase a fecha de última actualización)
- Estado de la solicitud de las vigencias futuras: Aprobadas, En trámite, No solicitadas.
- Fecha de última actualización: Fecha en formato dd/mm/aaaa, de la última actualización de la fila respectiva.
- Datos de contacto del responsable de la adquisición (en caso de ser distinto del encargado del PAA): Nombre del responsable, cargo, teléfono y extensión, correo electrónico.
- Observaciones: Otros datos importantes, incluyendo una justificación en caso de modificación



3 SOPORTES TRANSVERSALES

3.1 MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECI²⁰. IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO

El MECI es una estructura de control frente a la estrategia y la gestión de las entidades, proporcionando mecanismos e instrumentos para su verificación y evaluación. Todas las entidades dentro del campo de aplicación de la Ley 87 de 1993, deberán implementar y mantener dicho modelo.

El MECI será la herramienta para evaluar y controlar el funcionamiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, a través de la metodología que el Departamento Administrativo de la Función Pública pone a disposición de las entidades, en sus tres niveles de control:

1. *Control Estratégico*: agrupa y correlaciona estratégicamente los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas
2. *Control de Gestión*: reúne el conjunto de componentes de control que, al interrelacionarse, aseguran que la ejecución de los procesos de la entidad pública se orienten a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su Misión.
3. *Control de Evaluación*: agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad, a través de sus diferentes mecanismos de verificación y evaluación, tendientes a la mejora de los procesos y de la entidad en general.

3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO A METAS DE GOBIERNO

El Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno es una herramienta administrada por el Departamento Nacional de Planeación donde se encuentra la información relacionada con el seguimiento a los indicadores definidos por los diferentes sectores, temas de gestión, asuntos de interés, reporte de ejecución presupuestal y avance en los compromisos del Plan Nacional de Desarrollo. Esta información debe ser actualizada mensualmente, de acuerdo con lo establecido en la Directiva Presidencial 21 de 2011.

²⁰ Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno, 2ª. Versión. 2005. DAFP-USAID



3.4 ESTRATEGIA DE GOBIERNO EN LÍNEA

La Estrategia de Gobierno en Línea tiene el objeto de garantizar el máximo aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y contribuir con la construcción de un Estado más eficiente, más transparente y participativo y que preste mejores servicios con la colaboración de toda la sociedad.

Esta Estrategia debe ser incorporada en la planeación sectorial e institucional, de acuerdo con los pesos ponderados para cada una de las actividades contenidas en los componentes de la estrategia, los plazos establecidos para la implementación de la misma y los porcentajes mínimos de avance para los diferentes grupos de entidades que conforman la administración pública, Estas actividades y respectivos pesos están plasmados en el Manual para la Implementación de la Estrategia de Gobierno en línea.

De acuerdo con el decreto de Gobierno en línea y los Manuales para la implementación de la Estrategia, los componentes son las áreas de agrupación temática de los conceptos del Gobierno en línea, las cuales están organizadas en torno a Actividades eje que deben ser implementadas por las entidades para avanzar en la implementación de la Estrategia. El modelo 3.0 contiene seis componentes:

- *Información en línea:* Las entidades disponen para los diferentes tipos de usuarios de un acceso electrónico a toda la información relativa a su misión, planeación estratégica, trámites y servicios, espacios de interacción, ejecución presupuestal, funcionamiento, inversión, estructura organizacional, datos de contacto, normatividad relacionada, novedades y contratación observando las reservas constitucionales y de Ley, cumpliendo todos los requisitos de calidad, disponibilidad, accesibilidad, estándares de seguridad y dispuesta de forma tal que sea fácil de ubicar, utilizar y reutilizar.

- *Interacción en línea:* Las entidades habilitan herramientas de comunicación de doble vía entre los servidores públicos, organizaciones, ciudadanos y empresas. Igualmente, habilitan servicios de consulta en línea y ofrecen mecanismos en línea que acercan a los usuarios a la administración, le posibilitan contactarla y hacer uso de la información que proveen las entidades públicas por medios electrónicos.

- *Transacción en línea:* Las entidades disponen sus trámites y servicios para los diferentes tipos de usuarios, los cuales podrán gestionarlos por diversos canales electrónicos, a través de ventanillas únicas, permitiéndoles realizar desde la solicitud hasta la obtención del producto, sin la necesidad de aportar documentos que reposen en cualquier otra entidad pública o privada que cumpla funciones públicas. Lo anterior haciendo uso de autenticación electrónica, firmas electrónicas y digitales, estampado cronológico, notificación electrónica, pago por medios electrónicos y actos administrativos electrónicos.



- *Transformación*: Las entidades realizan cambios en la manera de operar para eliminar límites entre sus dependencias y con otras entidades públicas, intercambiando información por medios electrónicos haciendo uso del lenguaje común de intercambio de información, lideran o participan en cadenas de trámites en línea. Así mismo, la entidad automatiza sus procesos y procedimientos internos y ha incorporado la política de cero papel.

- *Democracia en línea*: Las entidades crean un ambiente para empoderar a los ciudadanos e involucrarlos en el proceso de toma de decisiones. El ciudadano participa activa y colectivamente en la toma de decisiones de un Estado totalmente integrado en línea. Igualmente, las entidades públicas incentivan a la ciudadanía a contribuir en la construcción y seguimiento de políticas, planes, programas, proyectos, la toma de decisiones, el control social y la solución de problemas que involucren a la sociedad en un diálogo abierto de doble vía.

Teniendo en cuenta que la Estrategia de Gobierno en línea se constituye en un elemento transversal para el cumplimiento de los objetivos de las políticas de Desarrollo Administrativo, los requerimientos asociados a la Estrategia, están incluidos en los criterios que hacen referencia a uso de medios electrónicos descritos en cada una de las políticas que componen el presente documento. En este sentido, en todos los escenarios o criterios donde se hace referencia al uso de las TIC, ya sea para visibilizar información, interactuar con la ciudadanía, mejorar procesos de gestión, racionalizar trámites o mejorar los procesos de rendición de cuentas, el Gobierno en línea define lineamientos para garantizar su adecuado uso por parte de las entidades.



4 FORMULARIO ÚNICO REPORTE DE AVANCES DE LA GESTIÓN

El Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión es una herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control de los resultados institucionales y sectoriales. Permite, de manera eficiente, hacer seguimiento a la implementación de las políticas de desarrollo administrativo, con sus componentes asociados. A través de esta herramienta las entidades reportan, en forma periódica, el avance de las metas propuestas para cada vigencia y el cumplimiento de los requerimientos definidos.

Los objetivos del Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión son:

- Contar en forma permanente con información actualizada y precisa del estado de la implementación de las políticas desarrolladas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, con base en los lineamientos establecidos.
- Medir los resultados obtenidos y proporcionar información relevante a las distintas entidades líderes de las políticas que conforman el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, que les permita apoyar y asesorar en la implementación de las mismas y tomar decisiones oportunas.
- Retroalimentar a las entidades, en forma oportuna y sencilla, de los avances obtenidos en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo contenidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, con el fin de generar estrategias para el mejoramiento continuo.



TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- ❖ **Plan:** diseño o esquema detallado de lo que habrá de hacerse en el futuro.
- ❖ **Plan Estratégico Sectorial:** organiza y orienta estratégicamente las acciones de las entidades pertenecientes a un sector administrativo en un plazo de 4 años, para alcanzar objetivos acordes con la política sectorial y los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo.
- ❖ **Plan Estratégico Institucional:** entiéndase como Plan Indicativo Cuatrienal como lo establece la Ley 152 de 1994. Instrumento que organiza y orienta estratégicamente las acciones de la entidad en un plazo de 4 años, para alcanzar objetivos acordes con su misión y con el Plan Nacional de Desarrollo.
- ❖ **Plan de Acción Anual.** Es la programación anual de las actividades, proyectos y recursos que va a desarrollar en la vigencia cada dependencia de la entidad y articulado con el Plan Estratégico Sectorial e Institucional.
- ❖ **Actividades:** Conjunto de acciones desarrolladas para el logro de los resultados esperados del Plan de Acción Anual. Las actividades no deben entenderse como tareas o funciones.
- ❖ **Objetivo:** Propósito que se desea alcanzar mediante acciones concretas, debe ser medible y cuantificable en un tiempo determinado.
- ❖ **Indicador:** es una expresión cuantitativa que mide el cambio de una variable con respecto a otra o respecto a una meta y permite valorar el desempeño.
- ❖ **Meta:** magnitud o nivel específico de los resultados que se prevé alcanzar en un tiempo determinado (cuatrienal y/o anual).
- ❖ **Política de Desarrollo Administrativo:** Conjunto de lineamientos que orientan a las entidades en el mejoramiento de su gestión para el cumplimiento de las metas institucionales y de Gobierno, a través de la simplificación de procesos y procedimientos internos, el aprovechamiento del talento humano y el uso eficiente de los recursos administrativos, financieros y tecnológicos.
- ❖ **Eficiencia:** optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios, teniendo en cuenta que la relación entre los beneficios y costos que genere sea positiva;
- ❖ **Control:** Acción mediante la cual se verifica que se está cumpliendo con un marco normativo, un programa, unos objetivos.



- ❖ **Sector administrativo:** Conjunto de entidades que se integran alrededor de la gestión organizacional, bajo la orientación de un Ministerio o Departamento Administrativo, en razón a que comparten con éstos funciones y propósitos afines y complementarios.
- ❖ **Estrategia:** Determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos
- ❖ **Evaluación:** Determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas
- ❖ **Monitoreo:** Proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión. El monitoreo generalmente se dirige a los procesos en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde tienen lugar las actividades, quién las ejecuta y a cuántas personas o entidades beneficia.
- ❖ **Resultado:** Efecto de una acción o de un hecho
- ❖ **Requerimiento:** Toda actividad, tarea, informe, obligación, plan o reporte que deben hacer y presentar las entidades a diferentes actores, relacionados con su ejercicio de planeación.
- ❖ **Ciudadano:** Persona natural o jurídica (pública y privada) que interactúa con las entidades de la Administración Pública con el fin de ejercer sus derechos y cumplir con obligaciones a través de; (i) la solicitud de acción, trámite, información, orientación o asistencia relacionada con la responsabilidad del Estado; y, (ii) el establecimiento de las condiciones de satisfacción en la provisión de dichos servicios.
- ❖ **Servicio al Ciudadano:** Procedimientos, mecanismos y estrategias que establecen las entidades de la Administración Pública para facilitar a los ciudadanos el acceso a los servicios y el cumplimiento de sus obligaciones.



ANEXO 1

MATRIZ INICIAL DE REQUERIMIENTOS

Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio
PLAN DE ACCIÓN DE GOBIERNO EN LÍNEA	Institucionalizar la estrategia de Gobierno en línea	Comité de Gobierno en línea	Comité de Gobierno en línea
		Planeación del Gobierno en línea	Planeación institucional y/o sectorial de GEL
			Plan de GEL
		Estrategia de Apropiación	Capacitación en Gobierno en línea Promoción y divulgación en la entidad
	Monitoreo, evaluación y mejoramiento	Esquema de monitoreo y evaluación	
		Reporte de la implementación de la Estrategia GEL Mejoramiento	
	Centrar la atención en el usuario	Caracterización de usuarios	Caracterización de usuarios
		Estrategia de Promoción	Estrategia de Promoción
		Accesibilidad	Nivel de conformidad A
			Nivel de conformidad AA (Doble A)
			Nivel de conformidad AAA (Triple A)
		Usabilidad	Directrices básicas
	Directrices complementarias		
	Estándares del sitio Web		
	Implementar un sistema de gestión TI	Inclusión en el Plan del ajuste tecnológico	Análisis y caracterización de la infraestructura
			Plan de acción Tecnología verde
		Protocolo de Internet IPv6	Planeación
			Implementación Monitoreo
	Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información – SGSI	Sistema de Gestión de Seguridad de la Información – SGSI	Planear
			Hacer
			Verificar
			Actuar
	Publicación de información	Implementación de la Política editorial y de actualización	Implementación de la Política editorial y de actualización
Información General de la Entidad: La siguiente información debe estar publicada y agrupada en una sola sección:			
Publicación de información básica		Información básica en el Portal del Estado Colombiano	
		Misión y visión	
		Objetivos y funciones	
		Organigrama	
Directorio de entidades			



Metodología para la implementación del
Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio
			Directorio de agremiaciones, asociaciones y grupos de interés
			Datos de Contacto: La entidad debe publicar en el pie de página los datos para establecer contacto así:
			Teléfonos y líneas gratuitas y fax
			Correo electrónico de contacto o enlace al sistema de atención al ciudadano con que cuente la entidad y buzón para notificaciones judiciales
			Horarios y días de atención al público
			Localización física
			Sucursales o regionales
			Datos de contacto con funcionarios
			Políticas de seguridad de la información y protección de datos personales
			Atención al Ciudadano / Usuario
			Preguntas y respuestas frecuentes
			Glosario
			Noticias
			Información para niños
			Calendario de actividades
			Normatividad, políticas y lineamientos: Se deben publicar la normatividad que rige a la entidad, la que determina su competencia y la que es aplicable a su actividad o producida por la misma. De igual forma se deben publicar las políticas, manuales o lineamientos que produzca la entidad
			Leyes/ Ordenanzas / Acuerdos
			Decretos
			Resoluciones, Circulares y/u otros actos administrativos de carácter general
			Políticas/ lineamientos/ manuales
			Información Financiera y Contable
			Presupuesto aprobado en ejercicio
			Información histórica de presupuestos
			Estados financieros
			Planeación, Gestión y Control
			Políticas, planes o líneas estratégicas
			Plan de acción
			Programas y proyectos en ejecución
			Entes de control que vigilan a la entidad
			Informes de Gestión
			Metas e indicadores de gestión
			Planes de Mejoramiento
			Otros Planes



Metodología para la implementación del
Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio			
			Reportes de control interno			
			Informes de empalme			
			Información para población vulnerable			
			Programas sociales			
			Defensa judicial			
			Informe de archivo			
			Contratación			
			Plan de compras			
			Publicación de los procesos contractuales en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública			
			Trámites y Servicios			
			Listado de trámites y servicios			
			Informe de peticiones, quejas y reclamos			
			Recurso Humano			
			Manual de funciones			
			Perfiles de los funcionarios principales			
			Asignaciones salariales			
			Datos de contacto			
			Evaluación del desempeño / Acuerdos de Gestión			
			Ofertas de empleo			
			Publicación de información adicional			
			Información en audio y/o video			
			Información principal en otro idioma			
			Información adicional en otro idioma			
			Acceso Multicanal			Acceso vía móvil
						Acceso vía televisión digital
			Publicación de datos abiertos	Inventario de información		Elaboración del Inventario
						Publicación del inventario de datos
				Apertura de datos		
Documentación de los datos						
Estructuración de los datos						
Publicación de los conjuntos de datos						
Habilitar espacios de interacción	Consulta interactiva de información		Consulta a bases de datos			
			Información interactiva			
	Servicios de Interacción			Soporte en línea		
				Suscripción a servicios de información al correo electrónico o RSS		
				Suscripción a servicios de información al móvil		
				Encuestas de opinión		
Habilitar espacios para interponer peticiones	Sistema de contacto, peticiones, quejas, reclamos y denuncias		Avisos de confirmación			
			Espacio para contacto, peticiones, quejas, reclamos y denuncias			
			Seguimiento a solicitudes, peticiones, quejas, reclamos y denuncias			



Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio	
		Sistema móvil de contacto, peticiones, quejas, reclamos y denuncias (11%)	Sistema móvil de contacto, peticiones, quejas, reclamos y denuncias	
		Sistema integrado de peticiones, quejas, reclamos y denuncias	Integración de canales de comunicación	
			Integración con organismos de control y superintendencias.	
	Disponer trámites y servicios en línea	Formularios para descarga	Formularios para descarga	
		Certificaciones y constancias en línea	Certificaciones y constancias en línea	
		Trámites y servicios en línea	Caracterización, análisis y priorización de los trámites y servicios de la entidad	
			Automatización	
			Definición del esquema de atención al ciudadano por múltiples canales	
		Ventanillas Únicas	Priorización y planeación	
	Implementación			
	Hacer uso de medios electrónicos en procesos y procedimientos internos (estrategia de Cero Papel)	Buenas prácticas	Buenas prácticas	
		Documentos electrónicos	Documentos electrónicos	
		Procesos electrónicos	Caracterización	
	Análisis, priorización y optimización de procesos			
	Automatización			
	Intercambiar información entre entidades	Cadenas de trámites	Lenguaje común de intercambio	
			Automatización	
			Publicación de los servicios en el catálogo	
		Servicios de intercambio de información	Identificación	
			Conceptualizar los elementos de dato	
			Automatizar los servicios	
			Publicar los servicios en el catálogo	
			RAVEC	
	Definir la estrategia de participación	Inclusión en el Plan de la participación por medios electrónicos	Planeación	
Datos para establecer contacto para la participación				
Convocatoria				
Discusión				
Realimentación				
Construir de forma participativa las políticas y planeación estratégica	Uso de medios electrónicos en el proceso de consulta de normatividad	Convocatoria		
		Consulta		
		Ajustes		
		Resultados		
	Uso de medios electrónicos en el proceso de planeación de la entidad	Convocatoria		
		Consulta		
		Ajustes		
		Resultados		
		Abrir espacios para el control social	Uso de medios electrónicos en el proceso de rendición de cuentas	Convocatoria
				Consulta



Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio
	Abrir espacios de innovación abierta		Ajustes
			Discusión
			Resultados
		Promoción del uso de datos abiertos	Convocatoria
			Reto
			Resultados
Consulta para la solución de problemas	Convocatoria		
	Solución		
	Resultados		
PLAN DE MECI Y CALIDAD	Sistema Integrado de Gestión MECI-Calidad	Grado de implementación del Sistema Integrado de Gestión MECI-Calidad	Componentes del Sistema Integrado
	MECI: Control Estratégico Calidad: Requisitos generales Responsabilidad de la Dirección Gestión de recursos	Ambiente de Control	Protocolos éticos desarrollo del Talento Humano Estilo de Dirección
		Direccionamiento estratégico	Esquema de organización Planes, Principios, Normas, Políticas, Metas u Objetivos
		Administración del Riesgo	Identificación de Riesgos Análisis de Riesgos Valoración de Riesgos Políticas de Administración de Riesgos
	MECI: Control de Gestión Calidad: Requisitos generales Realización del producto o servicio	Actividades de Control	Políticas de Operación. Procedimientos. Controles. Indicadores. Manual de Operaciones
		Información	Información Primaria. Información Secundaria. Sistemas de Información
		Comunicación Pública	Comunicación Organizacional Comunicación Informativa Medios de Comunicación
	MECI: Control de Evaluación Calidad: Medición, Análisis y Mejora	Autoevaluación	Autoevaluación del Control Autoevaluación de Gestión
		Evaluación Independiente	Evaluación del SCI Auditoría Interna (AI)
		Planes de mejoramiento	Institucional Por procesos Individual
CIÓN AL CIUDADANO	Institucionalizar responsabilidades	Definir una estructura organizacional enfocada al servicio al ciudadano	



Metodología para la implementación del
Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio	
		Definir las dependencias encargadas de recibir, tramitar y resolver peticiones, quejas, reclamos y denuncias de los ciudadanos		
		Identificar los trámites y servicios que se ofrecen a la ciudadanía		
	Construir y difundir el Portafolio de trámites y servicios		Identificar criterios de calidad con los que se deben entregar los trámites y servicios	
			Construir portafolio de trámites y servicios	Nombre
				Descripción
				Requisitos
				Canales
				Horarios
				Tiempos de respuesta
				Particularidades o excepciones
	Responsables			
		Publicar portafolio		
		Mantener el portafolio actualizado		
	Caracterizar al ciudadano	Identificar características, necesidades, expectativas e intereses del ciudadano para gestionar la atención adecuada y oportuna		
	Optimizar procedimientos internos		Documentar los procedimientos internos que soportan los trámites, servicios, peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias	
			Socializar los procedimientos internos	
Capacitar a los responsables de la ejecución de los procedimientos				
Implementar sistemas de seguimiento y retroalimentación		Implementar mecanismos de seguimiento a la oportunidad en la entrega de trámites, servicios y atención de PQRS y denuncias		
		Implementar mecanismos de seguimiento a la calidad en la entrega de trámites, servicios y atención de PQRS y denuncias		
		Elaborar trimestralmente informes de quejas y reclamos con el propósito de mejorar el servicio		



Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio
Mapa de riesgos		Aplicar una herramienta de medición de la satisfacción del ciudadano, en relación con los trámites y servicios que presta la Entidad	
	Difundir Información	Poner a disposición de la ciudadanía en un lugar visible información básica de la entidad	Derechos de los usuarios y medios para garantizarlos
			Procedimientos, trámites y servicios de la entidad
			Requisitos e indicaciones para que los ciudadanos cumplan con sus obligaciones y ejerzan sus derechos
			Horarios de atención y ubicación puntos de atención
			Dependencia, nombre y cargo del servidor a quien debe dirigirse en caso de quejas o reclamos
	Asegurar financiación de la gestión del servicio al ciudadano	Formular proyectos de inversión	
	Desarrollar competencias y habilidades para el servicio al ciudadano en los servidores públicos	Realizar campañas de sensibilización en servicio al ciudadano	identificar los perfiles por competencias de los servidores
			Implementar programas de formación y cualificación
			Realizar campañas de sensibilización en servicio al ciudadano
	Generar incentivos	Diseñar incentivos para los servidores públicos	
	Adecuar espacios físicos	Adecuar los espacios físicos de acuerdo con la normatividad vigente en materia de accesibilidad y señalización	Adecuar los espacios físicos de acuerdo con la normatividad vigente en materia de accesibilidad y señalización
			Implementar un sistema de turnos que permita la atención ordenada de los requerimientos de los ciudadanos.
			Establecer protocolos de atención
			Ampliar cobertura de canales
Ampliar cobertura	Aumentar trámites y servicios ofrecidos en el territorio por múltiples canales	Aumentar trámites y servicios ofrecidos en el territorio por múltiples canales	
		Generar sinergias a nivel territorial	
		Participar en Ferias Nacionales de Servicio al Ciudadano	
Identificación de Riesgos relacionados con Corrupción	Establecer las causas	Identificación de los factores internos y externos.	



**Metodología para la implementación del
Modelo Integrado de Planeación y Gestión**

Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio
	Descripción del riesgo de corrupción		Definición del riesgo de corrupción del proceso, procedimiento o actividad.
	Probabilidad de materialización de los Riesgos de Corrupción	Casi seguro	Oportunidad de que algo suceda, medido o determinado de manera objetiva: datos y hechos históricos o subjetiva: criterios de experiencia o experticia de quien analiza.
		Posible	
	Acciones para mitigar los riesgos de corrupción.	Herramientas de control (preventivo o correctivo) Responsable. Seguimiento. Indicador.	
Programa de Gestión Documental	Normalización de la producción documental	Análisis de procesos, Definición de tipologías documentales (incluye: formatos y formularios) definición flujos documentales	
		Identificación de dependencias productoras, funciones y procesos y análisis diplomático documental	
		Valoración, identificación y asociación de los tipos documentales a los esquemas de clasificación adoptados: Cuadros de Clasificación Documental (CCD) y Tablas de Retención Documental (TRD)	
	Recepción de documentos	Existencia y funcionamiento de la Ventanilla única de radicación (único sistema de información para el control de los documentos)	
	Radicación de documentos	Conformación del consecutivo de comunicaciones	
	Registro de documentos	Descripción del contenido de los documentos y comunicaciones internas y externas	
		Controles de respuesta	
	Distribución de documentos internos y externos recibidos	Registro de control de entrega de documentos recibidos	
	Distribución de documentos enviados	Registro de control de entrega de documentos enviados	
		Control de devoluciones	
	Inicio del trámite	Conformación del expediente	
	Resolución o respuesta	Seguimiento al cumplimiento del trámite	
	Clasificación documental	Aplicación de los instrumentos de clasificación documental.	
			Tablas de Retención Documental (TRD) o Tablas de Valoración Documental (TVD)



Metodología para la implementación del
Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio
	Ordenación documental	Agrupación original de los documentos de acuerdo al trámite dado o Implementación del sistema de ordenación seleccionado.	
	Descripción documental	Instrumentos de descripción	Mínimo el Formato Único de Inventario Documental (FUID)
	Formulación de la consulta	Atención y servicio al usuario	Reglamento y condiciones de acceso a la consulta
	Estrategia de Búsqueda	Disponibilidad de las fuentes de información	
	Respuesta consulta	Criterios de oportunidad y de calidad	Sistemas de registro y control de la consulta
	Elaboración del Sistema Integrado de Conservación	Plan de aseguramiento documental	
	Valoración documental	Eliminación o conservación definitiva	Transferencias documentales primarias y secundarias
RENDICIÓN DE CUENTAS	Difundir la política de rendición de cuentas y la estrategia de rendición de cuentas		
	Identificar las necesidades de información de la población objetivo de la entidad		
	Publicar los informes de gestión trimestralmente		
	Verificar la consulta de los informes de gestión por parte la ciudadanía.		
	Atender las consultas realizadas por la ciudadanía al informe de gestión de rendición de cuentas.		
	Utilizar medios de comunicación masivos para facilitar el acceso a la información.		
	Utilizar medios de comunicación comunitarios para facilitar el acceso a la información.		
	Utilizar tecnologías de la información y comunicación para facilitar el acceso a la información pública		



Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio
	Identificar y analizar los derechos de petición de solicitud de información.		
	Establecer Procedimientos para la entrega información institucional		
	Verificar que la información entregada contenga: Presupuesto, cumplimiento de metas, gestión y responda a los intereses presentados por la población objetivo.		
	Verificar el cumplimiento de los 14 atributos de la calidad de la información consignado en la Guía DANE para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores		
	Elaborar informes en lenguaje ciudadano (Claro, sencillo, comprensible)		
	Definir cuáles y cuántos eventos presenciales de Rendición de Cuentas realizará en la vigencia.		
	Definir cuáles y cuántos eventos a través de TIC de Rendición de Cuentas realizará en la vigencia.		
	Realizar la Convocatoria a eventos definidos en un plazo no inferior a 30 días candelario.		
	Difundir la convocatoria a los eventos definidos por más de dos medios de comunicación cercanos a los grupos de interés.		
	Verificar que la Convocatoria incluya los grupos de interés identificados en la caracterización poblacional.		
	Definir metodología de diálogo que permita la participación de por lo menos 30% de los grupos de interés caracterizados.		
	Elaborar y Publicar el documento de memorias (Principales conclusiones y compromisos) del eventos de rendición de cuentas		



Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio
	Elaborar y publicar el plan de mejoramiento institucional, cuando haya lugar, a partir de las observaciones y compromisos consignados en el documento memoria.		
	Sensibilizar y capacitar a la ciudadanía para participar en la rendición de cuentas en los componentes de Información, Diálogo e Incentivos.		
	Sensibilizar y capacitar a los servidores públicos, para participar en la rendición de cuentas en los componentes de Información, Diálogo e Incentivos.		
	Establecer mecanismos de reconocimiento a los servidores públicos en la construcción e implementación del proceso de Rendición de Cuentas de la Entidad.		
	Realizar seguimiento al cumplimiento de la estrategia de Rendición de Cuentas de la Entidad.		
	Establecer mecanismos de reconocimiento a los grupos de interés públicos en la construcción e implementación del proceso de Rendición de Cuentas de la Entidad.		
	Monitorear las evaluaciones realizadas por entidades y organismos externos, sobre el proceso de Rendición de Cuentas.		
	Aplicar internamente el Índice de Rendición de Cuentas, establecido por el Gobierno Nacional.		
	Aplicar el instrumento para la evaluación de los eventos presenciales de rendición de cuentas		



Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio
	Aplicar el instrumento para la evaluación de los eventos TIC de rendición de cuentas		
	Analizar, elaborar y difundir un documento de resultados de la evaluación del proceso de Rendición de Cuentas, por medios físicos y TIC.		
	Elaborar el diagnóstico del proceso de Rendición de Cuentas de la vigencia anterior.		
	Identificar y caracterizar grupos de interés por territorio y poblaciones		
	Identificar y organizar la información producida por la entidad para la rendición de cuentas.		
	Definir y capacitar un grupo interno para la construcción y formulación de la estrategia de Rendición de Cuentas.		
	Formular y publicar la estrategia para la Rendición de Cuentas con base en el diagnóstico, los grupos de interés definidos, la información institucional, las condiciones, recursos físicos, humanos y financieros.		
RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES	Nombre del Trámite, Procedimiento o Regulación		
	Tipo de Procedimiento	Trámite	
		Procedimiento	
		Regulación	
	Nivel de Intervención	Automatización total	
		Automatización parcial	
		Norma	
		Interoperabilidad	
		Simplificación	
		Cadena Trámite	
	Tipo de Racionalización	Ventanilla	
		Trámite en línea	
		Procedimiento en línea	Formulario en línea
Pago en línea			
Documentos escaneados			
Seguimiento estado trámites			



Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio
			Firma digital
			Firma electrónica
			Notificación electrónica
			Comunicación electrónica
			Automatización de pasos internos
		Regulación	Ley
			Decreto
			Acuerdo
			Ordenanza
			Resolución
		Simplificación	Circular
			Aumento de vigencia del trámite
			Aumento en puntos de atención
	Fusión del trámite		
	Reducción de costos de operatividad en la entidad		
	Reducción de costos para el usuario		
	Reducción de documentos		
Reducción de pasos			
	Reducción de pasos en procedimientos internos		
	Reducción de requisitos		
	Reducción de tiempo de duración del trámite		
	Eliminación del trámite		
Descripción de la mejora o proyecto			
Producto			
Dependencia responsable			
Financiamiento del proyecto	Interno		
	Externo		
	Ambos		
Fecha realización			
Avance semestral			
Modernización Institucional	Solicitud de asesoría en reformas organizacionales	Resolución conformación del equipo técnico que va a desarrollar la reforma	
		Cronograma de trabajo	
	Estudio técnico para la reforma organizacional	Reseña histórica	
		Marco legal	
		Análisis externo	
Modelos internacionales de reformas de entidades con objetos sociales parecidos a los de la entidad que requieren reformarse			



Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio	
		Proyección de la entidad a largo plazo		
		Análisis interno		
		Análisis de procesos		
		Análisis de la estructura propuesta		
		Análisis financiero de la propuesta de planta de personal		
		Cargas de trabajo		
		Evaluación de las funciones y perfiles de empleos (Manual de Funciones)		
	Proyectos de decretos de reforma	Memorando justificativo		Normas que afectan la reestructuración
				Costos de la propuesta
				Afectación de temas ambientales
	Solicitud de concepto técnico favorable frente a la reforma organizacional			
	Registro en el SIGEP de la reforma organizacional		Ingreso de la norma	
			Ingreso de la estructura	
			Ingreso de la planta de cargos	
Estructura informal (grupos internos de trabajo)				
Distribución de la planta de personal				
Justificación técnica de reformas salariales		Estudio técnico		
		Proyectos de decretos		
Gestión del Talento Humano	Programa de Inducción	Identificar Temas a desarrollar	Integración al sistema de valores y compromisos éticos	
			Servicio público	
			Estructura organizacional	
			funciones generales del Estado	
			Misión y visión de la Entidad	
			Funciones de la dependencia	
			Responsabilidades individuales	
			deberes y derechos	
			Sistema de Gestión de Calidad y MECI	
	Normas relativas a los servidores públicos			
Programa de reinducción	Identificar Población Objetivo	Identificar temas de actualización	Funcionarios Nuevos	
			Reformas organizacionales del Estado y de sus funciones	
			reorientación de la Misión Institucional	
			Reorientación de los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo	



Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio		
			afianzar la formación ética de los funcionarios		
			Fortalecer el sentido de pertenencia		
			Informar a los servidores las modificaciones normativas relativas a los servidores públicos		
			Informar modificaciones al Sistema de Gestión de la Calidad y MECI.		
			Identificar Población Objetivo	Todos los Funcionarios	
	Proyectos de Aprendizaje en Equipo	Sensibilización		Familiarizar a Empleados y Directivos	
				identificar facilitadores Internos	
				Conformación de Equipos de Aprendizaje	
		Formulación de Proyectos de Aprendizaje			Identificar necesidades Institucionales
					Identificación de Problemas de Aprendizaje
					Objetivos de Aprendizaje
					Estrategias y Cronogramas
		Consolidación de Diagnósticos			Problemas y necesidades de equipos, áreas e institución
					Identificación de Métodos de capacitación y fechas de los planes de aprendizaje
					Priorizar los PAE
		Programar el PIC			Programa de Inducción
					Programa de Reinducción
					Proyectos de Aprendizaje en Equipo aprobados
					Estrategias de aprendizaje viables
					Presupuesto
	Actividades de contingencia u Oferta.				
	Ejecución del PIC			Divulgación del PIC	
				Evaluación de Acciones	
	Protección y Servicios Sociales	Diagnóstico		Construcción del Instrumento	
				Aplicación de instrumento	
				Análisis del Diagnóstico	
		Identificación de presupuesto	Apropiación anual del presupuesto		
Identificación de Metas y Objetivos		Determinación de Grupos de interés y metas de acuerdo a cada grupo			
identificación de Acciones y Programas a Realizar				Deportivos, recreativos y vacacionales	
				Artísticos y culturales	
				promoción y Prevención de la salud	
				Capacitación Informal en Artes o artesanías	
Educación formal				Promoción de Programas de vivienda	
	Educación formal				
Calidad de Vida Laboral		Medición de Clima	Definir, Ejecutar y evaluar estrategias de intervención		



**Metodología para la implementación del
Modelo Integrado de Planeación y Gestión**

Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio
		Evaluación de la Adaptación al Cambio	Acciones de Intervención
		Desvinculación laboral asistida	Aspectos emocionales
			Aspectos ocupacionales y de información
			Preparación para el nuevo abordaje laboral
			Aspectos financieros
			Aspectos familiares
		Preparación de Pre pensionados para el retiro del servicio	herramientas para manejar el tránsito de empleado a jubilado
	identificación de Cultura Organizacional	Variables a reforzar	
	Fortalecimiento del Trabajo en Equipo	Acciones de intervención y fortalecimiento	
	Incentivos Pecuniarios	Población Objetivo	Funcionarios de Carrera y Libre Nombramiento
		Reglamento de Incentivos	parámetros a tener en cuenta para la asignación, criterios de desempate, reclamaciones, etc.
		Asignación de Incentivos	Funcionarios de Carrera y Libre Nombramiento
	Incentivos No pecuniarios	Población Objetivo	Funcionarios de Carrera y Libre Nombramiento
		Reglamento de Incentivos	parámetros a tener en cuenta para la asignación, criterios de desempate, reclamaciones, etc.
		Asignación de Incentivos	Funcionarios de Carrera y Libre Nombramiento
		Tipos de Incentivos no Pecuniarios	Ascensos
			Traslados
			Encargos
			Comisiones
			Becas para Educación Formal
			Participación en Proyectos Especiales
publicación de trabajo			
reconocimiento público			
financiación de investigaciones			
Programas de turismo social			
Análisis de la Planta Actual de Personal de acuerdo a criterios que permiten determinar la oferta interna de RRHH y las necesidades de la Entidad.	Datos por servidor	Tiempo de servicio en la Entidad	
		Lugar de nacimiento	
		Estado civil	
		Edad	
	Nivel Educativo	Nivel alcanzado de educación formal	
		Capacitaciones informales y no formales relacionadas con las funciones propias del cargo y de la organización	
	perfil de cada Empleo	Funciones	
Requisitos			



Metodología para la implementación del
Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio
		Distribución de cargos por dependencias, programas, planes y proyectos	Conocimientos, habilidades y demás competencias requeridas para el desempeño del cargo
			Número de empleos por niveles jerárquicos y por su naturaleza
			Rotación de personal (Relación entre ingresos y retiros)
			Movilidad de personal (Encargos, comisiones de servicio, de estudio, reubicaciones, situaciones administrativas)
			Ausentismo
			Empleados próximos a pensionarse
			vacantes definitivas
			vacantes temporales
			composición de la planta de personal por rangos de edad y género
			Distribución de cargas de trabajo por dependencias, procesos y proyectos
	proyección sobre futuros movimientos	Análisis	Funcionarios que dados sus conocimientos y competencias pueden reubicarse en otras dependencias o comisionar en cargos de LNR
			Comportamiento de la evaluación del desempeño
			Impactos de los programas de selección, capacitación y bienestar
	Comparativos	Aspectos a considerar dentro del diagnostico para determinar las necesidades de personal	Alineación con los programas de capacitación, bienestar y los objetivos institucionales.
			Montos salariales frente al presupuesto
			Cantidad real de empleados frente a la planta presupuestada
	Diagnóstico de necesidades de personal	Estrategias de cobertura	Comparativo entre salarios con entidades pares o similares.
Políticas institucionales			
Planes, Programas, proyectos			
Funciones y responsabilidades de cada área			
Establecimiento de Plan de Previsión de Recursos Humanos		Planta de personal de la entidad	
		Presupuesto	
			Estrategias Internas (Comisiones, encargos, modificación al manual de funciones, traslados, capacitación, reubicación de personal, reubicación de cargos, creación de plantas temporales)



Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Políticas	Actividad	Criterio	Subcriterio
			Estrategias externas (procesos de selección o contratación de personal).
	Elaboración del Plan Anual de Vacantes	vacantes definitivas	
		vacantes temporales	
	Información	SIGEP	
POLÍTICA DE DEMOCRATIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Identificar el nivel de participación ciudadana en la gestión del sector y de sus entidades	Información	Utilización de paginas web para registrar información sobre planes, programas, contratos, etc.
			diseñar formatos que faciliten la prestación de PQR
			Implementar buzón de consulta
			Canalización de la información
			Retroalimentación de las PQR
		Registro de respuestas a las PQR	
		Planeación Participativa	Realizar audiencias públicas
			Formación de usuarios y grupo de atención al ciudadano en participación
		Control Estratégico	Mecanismos de comunicación con veedurías
		Rendición de cuentas	información disponible
	realización de audiencias		
	Retroalimentación		
	Ejecución	Organización de programas y servicios administrados y ejecutados por la comunidad.	
	Identificar normas sobre participación ciudadana	Revisión normativa e identificación de responsables	Compilación de normas que competen al sector sobre participación ciudadana
			Iniciativas normativas
			Consultas ciudadanas y proyectos de ley
			Estrategias comunes con otras entidades que adelantan programas de participación.
	Evaluación de la Información, conocimiento, actitudes y conductas de los servidores respecto de la participación.	Evaluar el conocimiento de servidores sobre instancias de participación e identificar acciones para capacitar y sensibilizar a servidores	Establecer sistemas de registro y observación para identificar conocimientos
			Establecer programas de capacitación
			Adelantar programas de inducción y reinducción
Experiencias Exitosas	Revisar las estrategias adelantadas para generar participación	Sistematizar experiencias	
		Alimentar sistemas de información que permitan replicar y compartir las experiencias.	



ANEXO 2

MATRIZ DEPURADA DE REQUERIMIENTOS

Política, Plan o Programa	Requerimientos
Requerimientos Generales	Conformación de Comités
	Formulación del plan estratégico sectorial (cuatrienal)
	Formulación del plan estratégico institucional (indicativo cuatrienal)
	Formulación del plan de acción anual
	Monitoreo y evaluación de los planes
	Socialización de los planes
	Caracterización de ciudadanos y grupos de interés
	Publicación de Información de la entidad.
	Programa de Gestión Documental – PGD.
	Cuadro de Clasificación Documental – CCD.
	Tablas de Retención Documental – TRD.
	Inventarios Documentales.
	Implementación de una política editorial y de actualización
	Elaboración de políticas de seguridad de la información y manejo de datos personales
Gestión Misional y de Gobierno	Indicadores y Metas de Gobierno
Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano	Mapa de riesgos de corrupción y las medidas para mitigarlos
Participación Ciudadana en la Gestión	Identificación del nivel de participación ciudadana en la gestión de la entidad
	Formulación participativa de las políticas públicas, planes y programas institucionales
	Uso de medios electrónicos y presenciales en el proceso de elaboración de normatividad
	Uso de medios electrónicos y presenciales en el proceso de planeación y formulación de políticas de la entidad
	Consulta en línea para la solución de problemas
	Definición de los programas y servicios que pueden ser administrados y ejecutados por la comunidad
	Inclusión de normas sobre participación ciudadana relacionadas directamente con la entidad, en su normograma
	Identificación de experiencias y buenas practicas de participación ciudadana en la entidad



Política, Plan o Programa	Requerimientos
Rendición de cuentas a la ciudadanía	Identificación de las necesidades de información de la población objetivo de la entidad
	Acciones de Información a través de la utilización de medios de comunicación masivos, regionales y locales o comunitarios para facilitar el acceso a la misma
	Acciones de Información por medio de la utilización de tecnologías de la información y comunicación para facilitar el acceso a ésta
	Implementación Apertura de Datos
	Definición de metodología de diálogo presencial que permita la participación de los grupos de interés caracterizados
	Acciones de Diálogo a través del uso de medios electrónicos en los espacios de rendición de cuentas
	Acciones de Incentivos
	Cronograma del conjunto de acciones seleccionadas
	Realización de la Convocatoria a eventos definidos
	Elaboración y publicación de memorias (Principales conclusiones y compromisos) de los eventos de rendición de cuentas
	Evaluación individual de las acciones de Rendición de Cuentas
	Elaboración del documento de evaluación del proceso de Rendición de Cuentas
Política de Servicio al Ciudadano	Esquemas de atención por múltiples canales electrónicos
	Esquemas de atención por múltiples canales no electrónicos
	Gestión de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias
Gestión del talento Humano	Elaboración y actualización del Manual de Funciones y Competencias Laborales
	Plan de Capacitación
	Acuerdos de Gestión
	Plan Bienestar e Incentivos
	Planeación del Recurso Humano
	Clima Organizacional
	Plan Anual de Vacantes



Política, Plan o Programa	Requerimientos
	Registro permanente en el SIGEP
Gestión de la Calidad	Implementación y Mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad
Eficiencia Administrativa y Cero Papel	Implementación de buenas prácticas para reducir consumo de papel
	Elaboración de documentos electrónicos
	Procesos y procedimientos internos electrónicos
Racionalización de Trámites	Identificación de Trámites
	Priorización de trámites a intervenir
	Racionalización de Trámites
	Elaboración de certificaciones y constancias en línea
	Elaboración de formularios para descarga
	Interoperabilidad
Modernización Institucional	Solicitud de asesoría para acompañar el proceso de reforma organizacional
	Elaboración del Estudio Técnico para la reforma organizacional
	Elaboración de memoria justificativa
	Solicitud de concepto técnico favorable frente a la reforma organizacional
	Solicitud de concepto de viabilidad presupuestal
	Registro en el SIGEP de la reforma organizacional
	Justificación técnica de reformas salariales
Gestión de Tecnologías de información	Revisión del plan de ajuste tecnológico
	Elaboración del Protocolo de Internet IPv6



Política, Plan o Programa	Requerimientos
	Implementación de un sistema de gestión de seguridad de la información
	Implementación de servicios de intercambio de información – RAVEC-
Gestión Documental	Planeación documental
	Producción documental
	Gestión y trámite
	Organización documental
	Transferencia documental
	Disposición de documentos
	Preservación documental a largo plazo
	Valoración documental
Gestión Financiera	Programa Anual Mensualizado de Caja - PAC
	Programación y Ejecución Presupuestal
	Formulación y seguimiento a Proyectos de Inversión
	Plan Anual de Adquisiciones (PAA)
MECI	Implementación y Mantenimiento del Sistema de Control Interno