



El servicio público
es de todos

Función
Pública

Informe Evaluativo Operatividad Modelo Integrado de Planeación y Gestión



Dirección de Gestión y
Desempeño Institucional

DICIEMBRE 2021

Informe Evaluativo Operatividad Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Departamento Administrativo de la Función Pública

© Todos los derechos reservados

Nerio José Alvis Barranco

Director

Daniel Araujo Campo

Subdirector

Jaime González Mejía

Secretario General

María del Pilar García González

Directora de Gestión y Desempeño Institucional

Elaborado por:

Grupo Análisis y Política

Dirección de Gestión y Desempeño Institucional

Edición

Dirección de Gestión y Desempeño Institucional

Diciembre de 2021

Departamento Administrativo de la Función Pública

Carrera 6 No.12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 73956566 – Fax: 571-7395657

www.funcionpublica.gov.co

Email: eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 91777

Tabla de Contenido

Introducción	4
1. Operatividad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.....	6
2. ¿Cómo se podría evaluar la operatividad de MIPG?.....	9
3. Comportamiento Histórico Resultados Índice Desempeño Institucional.....	11
3.1 Orden Nacional	11
3.2 Orden Territorial	13
4. Percepción de MIPG por parte los líderes de su implementación en las entidades públicas	17
5. Percepción respecto a los impactos en la implementación de MIPG con ocasión de la Pandemia	22
6. Contribución al logro de los objetivos de MIPG por parte de las políticas de gestión y desempeño.....	24
Objetivo 1. Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas.	24
Objetivo 2. Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.....	29
Objetivo 3. Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación para la toma de decisiones y la mejora continua.....	37
Objetivo 4. Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.....	44
7. Avances y retos en la implementación de las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional	51
7.1. Dimensión Gestión del Talento Humano.....	51
7.2. Dimensión Direccionamiento Estratégico	61
7.3. Dimensión Gestión con Valores para Resultados	64
7.4 Dimensión Evaluación de Resultados	87
7.5 Dimensión Información y Comunicación	90
7.6 Dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación	99
7.7 Dimensión de Control Interno	102
8. Hitos del MIPG entre los años 2020 y el 2021	105
8.1 Inclusión de nuevas políticas- Política de Gestión de la información estadística....	105
8.2 Medición del Modelo 2020 con certificación en la Norma Técnica de Calidad Estadística NTCPE 1000: 2017	107
8.3 Mejora continua de la operatividad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG	108

Índice de tablas

Tabla 1. Percepción del valor agregado de las políticas de Gestión y Desempeño.....	19
Tabla 2. Percepción de la claridad, pertinencia y rol del líder de las políticas de Gestión y Desempeño	20
Tabla 3. Índices que impactan el logro del Objetivo 1 de MIPG	26
Tabla 4. Índices que impactan el logro del Objetivo 2 de MIPG	32
Tabla 5. Índices que impactan el logro del Objetivo 3 de MIPG	40
Tabla 6. Índices que impactan el logro del Objetivo 4 de MIPG	47
Tabla 7. Resultados Índices Desagregados Política de Talento Humano	52
Tabla 8. Resultados Índices Desagregados Política de Integridad	56
Tabla 9. Resultados Índices Desagregados Política de Talento Humano	61
Tabla 10. Resultados Índices Desagregado Política de Gobierno Digital.....	64
Tabla 11. Resultados Índices Desagregados Política de Defensa Jurídica	71
Tabla 12. Resultados Índices Desagregados Política de Mejora Normativa.....	73
Tabla 13. Resultados Índices Desagregados Política de Fortalecimiento Organizacional	76
Tabla 14. Resultados Índices Desagregados Política de Servicio al Ciudadano	78
Tabla 15. Resultados Índices Desagregados Política de Participación Ciudadana	81
Tabla 16. Resultados Índices Desagregados Política de Racionalización de Trámites	84
Tabla 17. Resultados Índices Desagregados Política de Seguimiento y Evaluación	87
Tabla 18. Resultados Índices Desagregado Política de Gestión Documental.....	90
Tabla 19. Resultados Índices Desagregados Política de Transparencia – Plan anticorrupción y riesgos de corrupción	92
Tabla 20. Resultados Índices Desagregados Política de Transparencia.....	93
Tabla 21. Resultados Índices Desagregados Acceso a la Información	93
Tabla 22. Resultados Índices Desagregados Política de Información Estadística	96
Tabla 23. Resultados Índices Desagregados Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación	99
Tabla 24. Resultados Índices Desagregados Política de Control interno.....	102

Índice de gráficas

Gráfico 1. Funcionamiento de MIPG	6
Gráfico 2. Dimensiones de MIPG	7
Gráfico 3. Estructuras índices de Desempeño	9
Gráfico 4. Objetivos Modelo Integrado de Planeación y Gestión	10
Gráfico 5. Resultados Históricos Índice de Desempeño Institucional – Nación	11
Gráfico 6. Resultados Índices de Desempeño Políticas con mayores avances – Nación	11
Gráfico 7. Resultados Históricos Índice de Desempeño Institucional - Territorio	14
Gráfico 8. Resultados Índices de Desempeño Políticas con mayores avances Nación	14
Gráfico 9. Aporte que ha hecho el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG a la gestión de la entidad.....	18
Gráfico 10. Aportes de la MDI a la Gestión Institucional	20
Gráfico 11. Percepción de las entidades sobre la afectación negativa en la gestión con ocasión de la emergencia sanitaria.....	23
Gráfico 12. Resultados Índice Política de Talento Humano	51
Gráfico 13. Resultados Índice Política de Integridad.....	56
Gráfico 14. Resultados Índice Política de Planeación Institucional	61
Gráfico 15. Resultados Índice Política de Gobierno Digital	64
Gráfico 16. Resultados Índice Política de Seguridad Digital	68
Gráfico 17. Resultados Índice Política de Defensa Jurídica	70
Gráfico 18. Resultados Índice Política de Mejora Normativa	73
Gráfico 19. Resultados Índice Política de Fortalecimiento Organizacional	76
Gráfico 20. Resultados Índice Política de Servicio al Ciudadano	78
Gráfico 21. Resultados Índice Política de Participación Ciudadana	80
Gráfico 22. Resultados Índice Política de Racionalización de Trámites	83
Gráfico 23. Resultados Índice Política de Seguimiento y Evaluación	87
Gráfico 24. Resultados Índice Política de Gestión Documental	90
Gráfico 25. Resultados Índice Política de Transparencia.....	92
Gráfico 26. Resultados Índice Política de Información Estadística	96
Gráfico 27. Resultados Índice Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación	99
Gráfico 28. Resultados Índice Política de Control interno.....	102

Introducción

En la búsqueda del logro de las metas del gobierno, de acuerdo a lo señalado en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, se ha establecido el objetivo de avanzar hacia una gestión pública más efectiva con una administración enfocada al servicio del ciudadano, reconociendo así la necesidad de generar un mejoramiento en el desempeño eficaz y eficiente de las instituciones.

Aunado a esto, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, siendo un modelo de gestión orientado a resultados, busca promover que todas las entidades públicas optimicen su gestión para conseguir sus objetivos institucionales, aportando de esta manera la consecución de las metas del Gobierno; asegurando las capacidades que generen la idoneidad en el aporte en la creación de valor público.

Es potestad del Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, de según con lo establecido en el “Acuerdo No. 001 del 05 de octubre de 2017” propender por el cumplimiento de dichos lineamientos, a través de la ejecución de las siguientes funciones:

Definir los criterios de evaluación y seguimiento de las políticas de gestión y desempeño institucional, buscando la simplificación y racionalización de reporte de información y requerimientos para su implementación y operación.

Proponer estrategias de articulación y coordinación de las entidades que lo integran, con el fin de fortalecer el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y evitar la colisión de competencias y la duplicidad de funciones.

Así mismo, la Secretaría Técnica del Consejo, en cabeza de Función Pública, a través de la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional, deberá dentro de sus funciones, hacer seguimiento a los compromisos, acuerdos y responsabilidades que surjan o se den en las sesiones del Consejo.

Es por esto que, con miras al logro de dichos objetivos, se crea la necesidad de buscar herramientas de articulación institucional para lograr la óptima implementación del MIPG, su eficiente medición en el avance de la gestión de las entidades del país y la generación de las recomendaciones para la mejora continua.

Para materializar las iniciativas previstas por el Gobierno Nacional en el PND, se cuenta con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, consolidado a partir de las distintas iniciativas que desde la adopción de la Constitución de

1991 se han implementado para hacer más eficiente la gestión pública, el cual cuenta hoy con la suficiente trayectoria para ser el referente de gestión pública que hoy requiere el país.

MIPG se constituye en pieza fundamental para el logro del Pacto por un Gobierno Eficiente del PND, el cual tiene como objetivo “mejorar la eficiencia del Estado y de la gestión pública para lograr resultados estratégicos en el mediano y largo plazo, en la calidad de vida de sus ciudadanos y en el desarrollo económico del país. De no hacerlo, no servirá contar con buenos planes y diseños pues éstos no podrán ser implementados, y el Estado no logrará proveer los bienes y servicios públicos que los colombianos necesitan”¹.

Dentro de las metas del cuatrienio definidas en el mencionado PND, se pretende incrementar el índice de desempeño institucional para las entidades del orden nacional (rama ejecutiva) en 10 puntos y para las entidades del orden territorial (alcaldías y gobernaciones) en 5 puntos, motivo por el cual todos los líderes de política deberán encaminar sus esfuerzos en la consecución de dicho objetivo.

Teniendo en cuenta las mediciones realizadas en las vigencias pasadas y el nivel de cobertura alcanzado, el reto para la medición de la vigencia 2021, es mantener la cobertura alcanzada en la medición anterior y aumentar como mínimo 1 punto en el IDI del territorio, y en 4 el IDI de nación.

Por ello, es necesario analizar la forma en la que el MIPG ha procurado que la gestión interna de las entidades sea eficiente y haya permitido dedicar más esfuerzos a satisfacer las demandas y necesidades sociales, y así avanzar en identificar si el Modelo ha generado impacto en donde lo más importante consiste en tener una mejor calidad, oportunidad y cobertura de los servicios del Estado.

Este informe evaluativo de la operatividad de MIPG, se espera sirva de insumo para que el trabajo coordinado de los líderes, permita 1. alcanzar las metas establecidas en este PND; 2. lograr el aumento planeado en el Índice de Desempeño Institucional y 3. que los líderes de políticas en conjunto con el DAFP, construyan herramientas encaminadas a fortalecer la gestión pública.

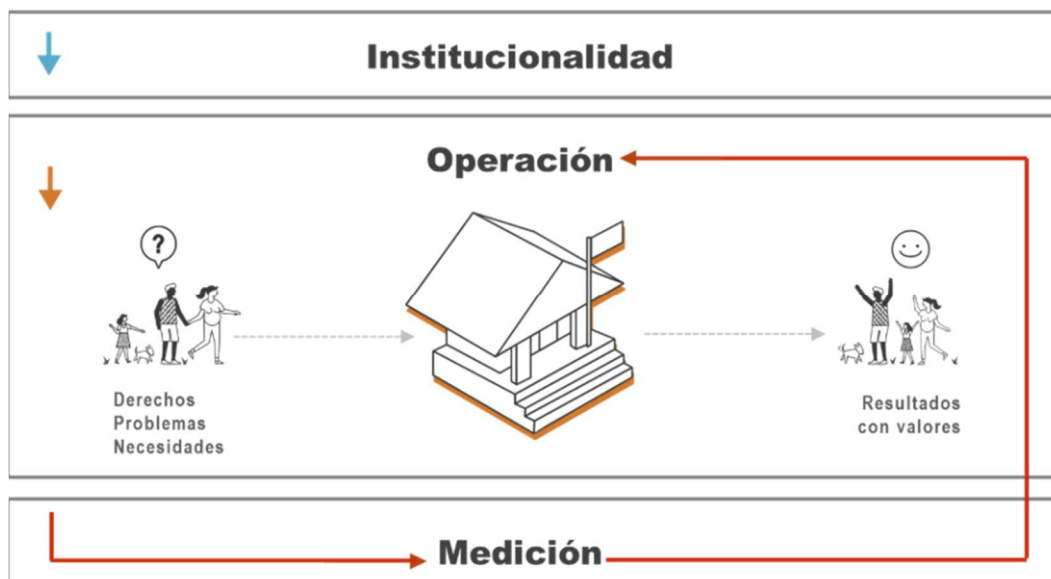
1 Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad.

1. Operatividad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

De acuerdo con el [Marco General](#) y el [Manual Operativo](#) de MIPG, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG se define como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio. Para su implementación, cuenta con una institucionalidad.

MIPG funciona mediante tres componentes: una institucionalidad, una operación y un proceso de medición del desempeño institucional

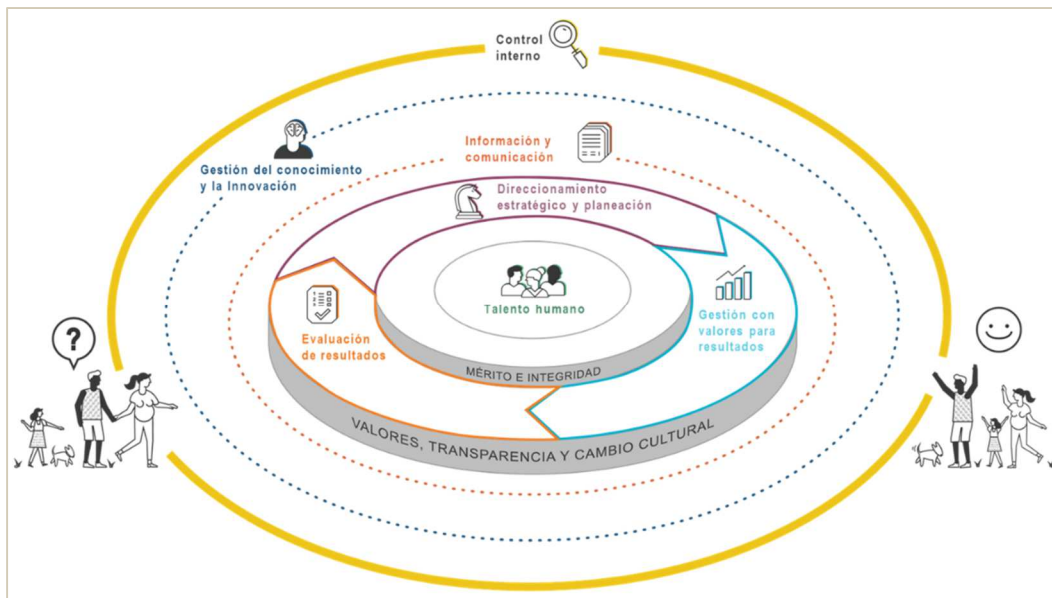
Gráfico 1. Funcionamiento de MIPG



Fuente: Tomado de Manual Operativo MIPG, Función Pública 2021

En cuanto a la operatividad del Modelo, esta se materializa a través de la puesta en marcha de 7 dimensiones que, a su vez, agrupan políticas, prácticas, herramientas o instrumentos que deben ser implementadas de manera articulada e intercomunicada.

Gráfico 2. Dimensiones de MIPG



Fuente: Tomado de Manual Operativo MIPG, Función Pública 2021

Estas dimensiones recogen los aspectos más importantes de las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados, esto es, una gestión y un desempeño institucional que generan valor público. Cada una de las dimensiones se desarrolla a través de las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, por lo que se puede decir, que la operatividad de MIPG se da a través de la implementación de cada una de dichas políticas:

- Planeación Institucional
- Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
- Compras y Contratación Pública
- Talento humano
- Integridad
- Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
- Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
- Servicio al ciudadano
- Participación ciudadana en la gestión pública
- Racionalización de trámites
- Gobierno digital
- Seguridad digital
- Defensa jurídica
- Mejora normativa
- Gestión del conocimiento y la innovación

- Gestión documental
- Gestión de la información estadística
- Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
- Control interno

Para conocer los avances en la implementación del MIPG, sus dimensiones y sus políticas, se lleva a cabo anualmente la Medición del desempeño institucional MDI, ejercicio que busca determinar el estado de la gestión y desempeño de las entidades públicas del orden nacional y territorial, bajo los criterios y estructura de Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG (evaluación de las políticas). Busca también medir el avance del Sistema de Control Interno implementado a través del Modelo Estándar de Control Interno - MECI.

Durante los pasados meses de febrero y marzo de 2021 se llevó a cabo la recolección de la información a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG, cuyos datos fueron procesados para calcular los distintos índices de desempeño con los que se miden las políticas, las dimensiones y en general el estado de MIPG y de MECI.

2. ¿Cómo se podría evaluar la operatividad de MIPG?

MIPG focaliza su atención en las organizaciones y sus servidores públicos, específicamente en su gestión y desempeño, es decir en las prácticas y procesos que adelantan para transformar insumos en resultados y en generar los impactos.

El foco de atención de MIPG es tanto la gestión y el desempeño organizacional como la satisfacción de los intereses generales de la ciudadanía (garantizar los derechos, resolver problemas sociales, satisfacer necesidades de la sociedad, implementar programas concretos, entre otros). Es por ello, que el Modelo parte de una visión múltiple de la gestión organizacional, que incluye dimensiones y políticas de gestión y desempeño. Y es esta visión en la que se concreta o materializa su operatividad.

Para la medición se han identificado los índices de desempeño, que son las métricas que permiten cuantificar el cumplimiento de las dimensiones, políticas y en general, MIPG, así:



Fuente: Tomado de Documento Metodológico Operación Estadística Medición del Desempeño Institucional, Función Pública 2020

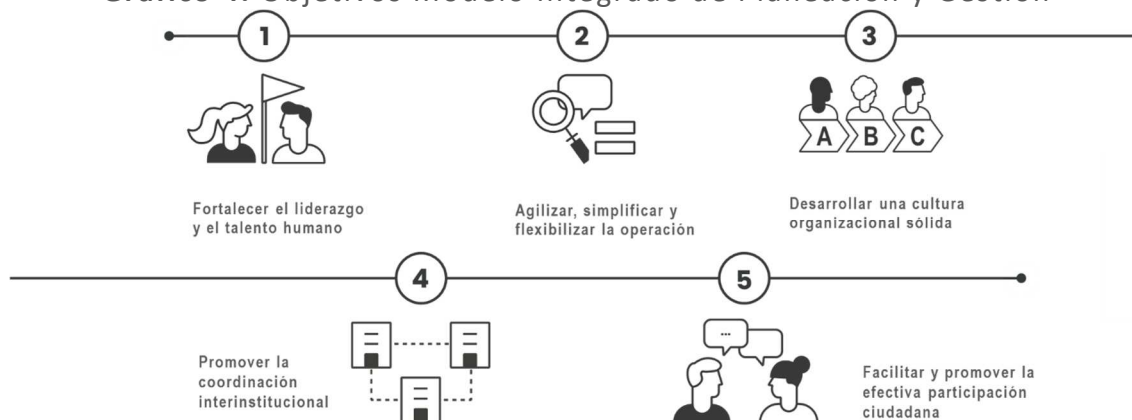
Para la definición de estos índices se tiene en cuenta este esquema:

- A partir del propósito de la política, es decir, lo que se espera que la entidad demuestre o sea capaz de hacer con la implementación de la política, cada líder define las acciones o componentes o elementos a través de los cuales se cumple dicho propósito.
- Al tener clara esta cadena, así como el marco normativo y el ámbito de aplicación de cada política, los líderes proceden a definir las preguntas a través de las cuales se recogerá la información para la medición de cada política.
- Una vez cuente con el Banco de Preguntas, cada líder identifica sus índices desagregados, en función de las acciones o componentes o elementos antes señalados.

Cada índice cuenta con una descripción y su cálculo obedece a la aplicación de un método estadístico riguroso.

Por lo anterior, se considera que, con los resultados de los índices de desempeño de cada política, se avanzará en la propuesta para un ejercicio evaluativo del Modelo, a partir de la revisión de los índices que inciden en el cumplimiento de los objetivos de MIPG:

Gráfico 4. Objetivos Modelo Integrado de Planeación y Gestión



Fuente: Tomado de Manual Operativo MIPG, Función Pública 2021

A continuación, se presenta, en primer lugar, la evolución general del índice de desempeño institucional, que evidencia el estado actual y los avances en la implementación de MIPG desde el punto de vista de las mediciones que se han llevado a cabo.

En segundo lugar, se presentan los resultados generales de la percepción de los principales líderes en cada entidad respecto a MIPG, sus políticas y su medición, y de los efectos que pudieron generar las condiciones de pandemia en la administración pública.

En tercer lugar, se presentarán las políticas y los resultados de sus índices desagregados, y su aporte al logro de los cuatro primeros objetivos de MIPG.

Finalmente, se presenta una descripción general del avance en la implementación de cada política de gestión y desempeño, que como se indicó previamente, son la esencia de la operatividad de MIPG.

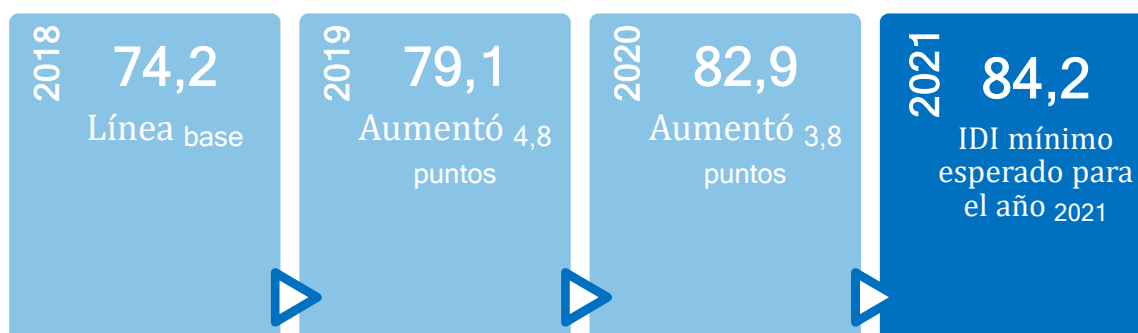
3. Comportamiento Histórico

Resultados Índice Desempeño Institucional

3.1 Orden Nacional

La línea base del IDI identificada en la medición de la vigencia 2018 fue **74,2**; para la medición de la vigencia 2019 el IDI aumento 4.8 puntos superando la meta anual prevista en 4 puntos para un puntaje final de 79.1. En la medición de la vigencia 2020 el IDI aumento de **3,8**, logrando un avance acumulado 8,6 puntos y un puntaje final de **82,9**.

Gráfico 5. Resultados Históricos Índice de Desempeño Institucional – Nación

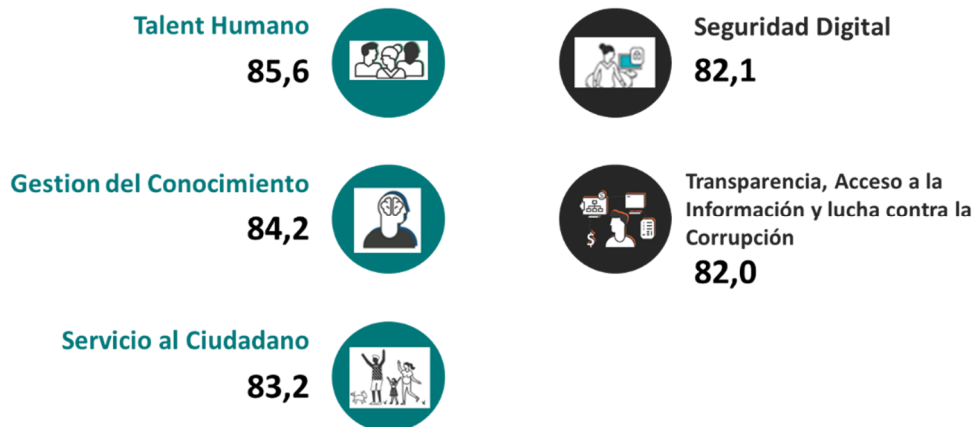


Fuente: Medición del Desempeño Institucional vigencia 2020

Para dar cumplimiento a meta del PND referida al aumento de 10 puntos en la medición del desempeño institucional durante el cuatrienio, para la vigencia del 2021 se deberá demostrar un incremento de como mínimo 1,4 puntos, alcanzando un puntaje del IDI de 83,2 puntos para las entidades del orden nacional.

En este sentido es relevante mencionar que, según la última medición, las políticas que más han contribuido a fortalecer la implementación de MIPG y que han demostrado los mejores desempeños, son Talento Humano, Gestión del Conocimiento, Servicio al ciudadano, Seguridad Digital y Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción. (ver gráfico 6)

Gráfico 6. Resultados Índices de Desempeño Políticas con mayores avances – Nación



Fuente: Medición del Desempeño Institucional vigencia 2020

En las tres mediciones que se han llevado a cabo, los desempeños comparativos por dimensiones, evidencian que todas han mejorado más de **3.5** puntos, con excepción de la Dimensión de Información y Comunicación, que solo mejoró **1.9** puntos.

Es importante señalar, que la Dimensión de Evaluación de Resultados mejoró más de **5** puntos, y la de Gestión del Conocimiento tuvo un mejoramiento destacable de casi **7** puntos.

Por su parte, todas las políticas mejoraron en su desempeño; no obstante, se destacan las tres con mayor esfuerzo:

- Gestión del Conocimiento, con un mejoramiento de **6,74** puntos
- Seguimiento y Evaluación, con un mejoramiento de **5,38** puntos
- Y Fortalecimiento Organizacional, con un mejoramiento de **4,88** puntos

Las políticas de Racionalización de Trámites y Gestión Documental, tuvieron leves mejoramientos de menos de **2** puntos, y Gobierno Digital, que se mantuvo respecto a la medición anterior.

Se identificó una desaceleración en el desempeño institucional; solo en cinco políticas se identificó una tendencia creciente en sus índices:

- Seguimiento y Evaluación
- Gestión del Conocimiento
- Fortalecimiento Organizacional
- Transparencia, Acceso a la información y lucha contra la corrupción
- Y Servicio al Ciudadano

En el resto de políticas, incluido el mismo IDI, el incremento en sus resultados de la vigencia 2020 respecto a la vigencia 2019, fue menor que el incremento de la vigencia 2019 respecto a 2018.

La tendencia decreciente fue más notoria en las políticas:

- Gobierno digital
- Gestión Documental
- Defensa Jurídica
- Y Gestión del Talento Humano, que fue la que mayor desaceleración presentó.

Si bien se observa un crecimiento en los índices de desempeño institucional, la desaceleración que se presentó en la última medición, tal vez entendida por la situación de la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia mundial, incidió en que los procesos de gestión y desempeño institucional no tuvieran el progreso esperado ni la atención requerida por parte de las entidades de la administración pública nacional.

Se espera que con los avances en la atención a la pandemia logrados en la vigencia 2021, se pueda acelerar el progreso de los índices de gestión y desempeño, como reflejo de un mejoramiento en la eficiencia, eficacia y efectividad en las actuaciones de las entidades.

3.2 Orden Territorial

La línea base del IDI identificada en la medición de la vigencia 2018 fue 56,9; para la medición de la vigencia 2019 el IDI aumento 2,6 puntos superando la meta anual prevista en 2 puntos para un puntaje final de 59,1. En la medición de la vigencia 2020 el IDI aumento de 1,3, por debajo de la meta esperada que era de 2 puntos y se tuvo un avance acumulado de 3,9 puntos y un puntaje final de 60,5.

Gráfico 7. Resultados Históricos Índice de Desempeño Institucional - Territorio

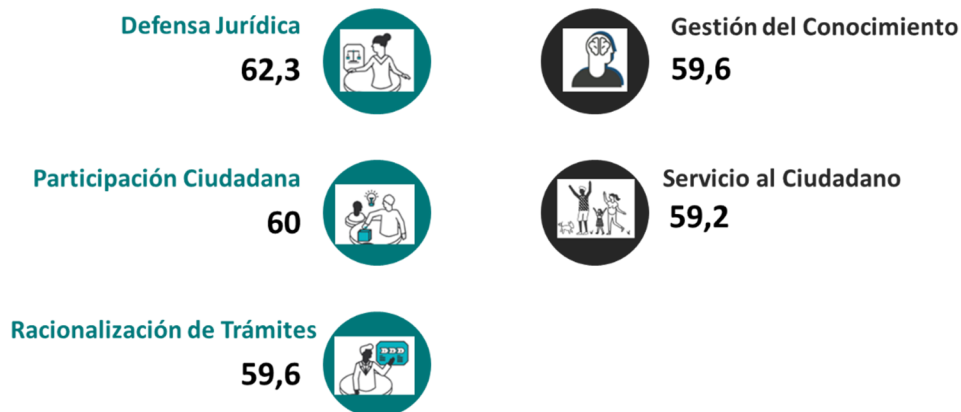


Fuente: Medición del Desempeño Institucional vigencia 2020

Para dar cumplimiento a la meta del PND referida al aumento de 5 puntos en la medición del desempeño institucional durante el cuatrienio, para la vigencia del 2021 se deberá demostrar un incremento de como mínimo 1,1 puntos, alcanzando un puntaje del IDI de 61,9 puntos para las entidades del orden territorial.

En el último año, las políticas que más han contribuido a fortalecer la implementación de MIPG fueron las siguientes que se destacan con los mejores desempeños:

Gráfico 8. Resultados Índices de Desempeño Políticas con mayores avances Nación



Fuente: Medición del Desempeño Institucional vigencia 2020

Para el caso territorial, todas las dimensiones mejoraron sus puntajes, excepto Talento Humano que prácticamente mantuvo su puntaje. Se destacan los mayores esfuerzos en las dimensiones de Evaluación de Resultados y Gestión del Conocimiento, que mejoraron en más de 4 puntos.

Las políticas que integran MIPG, que se destacan con los mejores desempeños consolidados para todas las entidades del orden territorial, son:

- Defensa Jurídica, 62,3
- Participación Ciudadana, 60,0
- Racionalización de Trámites, 59,6
- Gestión del Conocimiento, 59,6
- Y Servicio al ciudadano, 59,2

Y para alcaldías y gobernaciones:

- Participación Ciudadana, con 64,7 puntos
- Gobierno Digital, con 62,6
- Servicio al ciudadano, con 61,2
- Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción, con 61,2
- Y Defensa Jurídica, con 61,1

Los índices por política que comparativamente en las vigencias 2018-2019, 2020 mostraron un mayor esfuerzo en la mejora de su índice son: Servicio al ciudadano, Seguimiento y evaluación y gestión del conocimiento, que incrementaron más de 3 puntos. Por otra parte, Talento Humano, Gestión Presupuestal y Gestión Documental fueron las políticas que bajaron levemente en sus puntajes.

Se identificó una desaceleración en el desempeño de las entidades territoriales, evidenciando algunos rezagos en el cumplimiento de las metas; adicionalmente, solo en cuatro políticas se identificó una tendencia creciente en sus índices:

- Seguimiento y Evaluación
- Gestión del Conocimiento
- Transparencia, Acceso a la información y lucha contra la corrupción
- Y Defensa Jurídica

En el resto de políticas, incluido el mismo IDI, el incremento en sus resultados de la vigencia 2020 respecto a la vigencia 2019, fue menor que el incremento de vigencia 2019 respecto a 2018. La tendencia decreciente fue más notoria en las políticas:

- Integridad
- Gestión Documental
- Gobierno Digital

- Gestión Presupuestal y Gestión del Talento Humano, fueron las políticas de mayor desaceleración.

Las diferencias en los resultados del IDI en nación y territorio, evidencian que los desafíos a nivel territorial son mayores que en nación; igualmente, se espera que con los trabajos que se han llevado a cabo durante el año 2021 para la reactivación económica y las medidas emprendidas por el Gobierno Nacional y los gobiernos territoriales para superar las dificultades generadas por la pandemia, posibiliten una mayor concentración de esfuerzos y recursos en los procesos de gestión y se dé mejoramiento que se refleje en la medición de la vigencia actual que se llevará a cabo el año entrante.

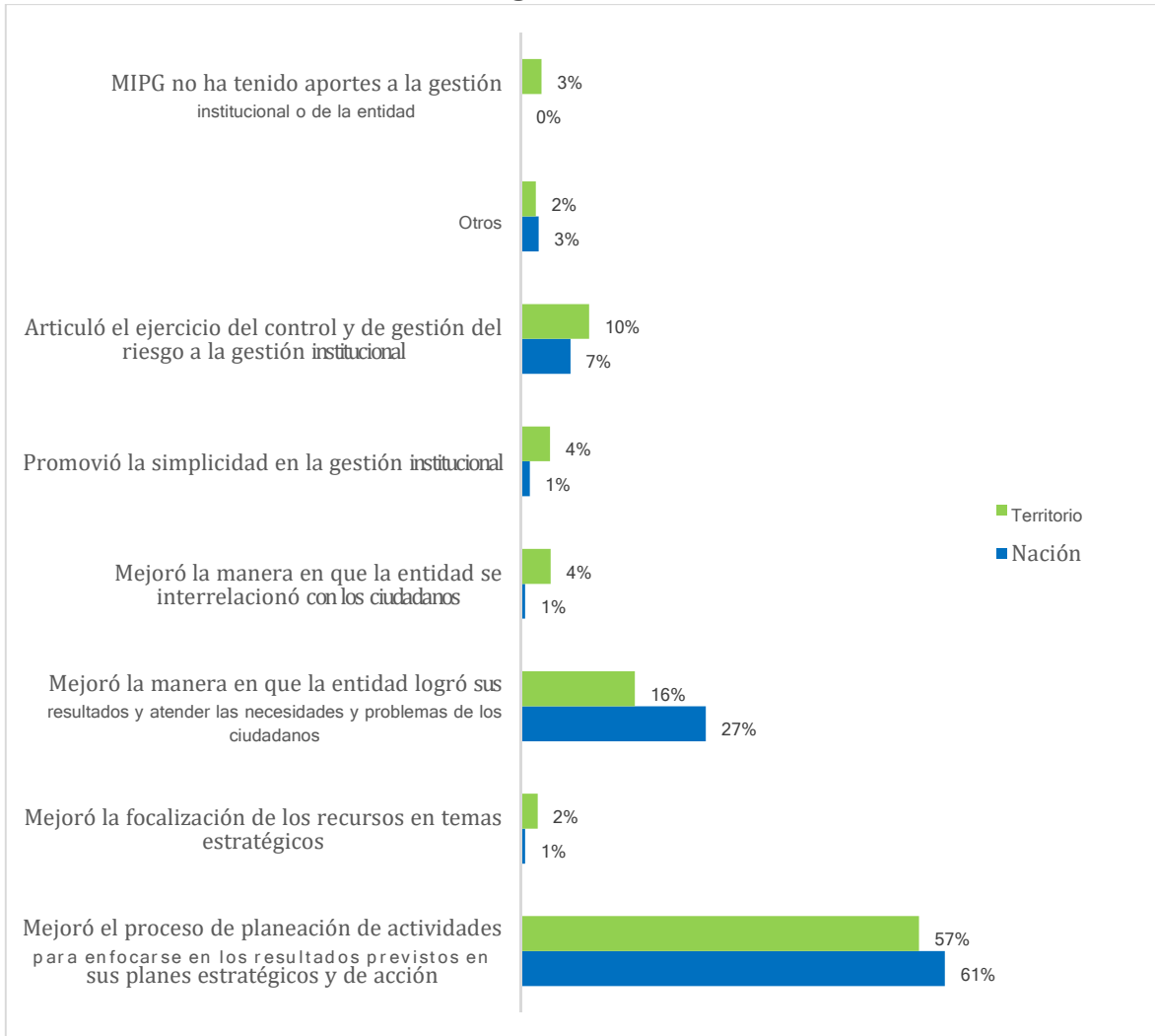
4. Percepción de MIPG por parte los líderes de su implementación en las entidades públicas

En la última medición se llevó a cabo una evaluación de la percepción que tienen las entidades frente a MIPG, a cada una de las políticas y al rol de sus líderes. Esta percepción es importante dado que permite entender qué sienten y piensan los principales líderes en cada entidad, sobre la utilidad, la pertinencia, la calidad del Modelo, entre otros aspectos, como el referente que les facilita el desarrollo de los procesos de gestión institucional.

Los mayores aportes que se perciben por parte de las entidades nacionales y territoriales, son el mejoramiento en el proceso de planeación de actividades para facilitarle a las entidades enfocarse en los resultados previstos en sus planes estratégicos y de acción, y el mejoramiento para el logro de sus resultados y atención de las necesidades y problemas de los ciudadanos.

Se destaca que solo un porcentaje menor al 3% de las entidades, también en nación y territorio, perciben que MIPG no han tenido aportes a la gestión institucional.

Gráfico 9. Aporte que ha hecho el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG a la gestión de la entidad



Fuente: Medición del Desempeño Institucional vigencia 2020

En cuanto al valor que agregan las políticas a la gestión y el desempeño de la entidad, según su aporte a la eficiencia y eficacia, en la Tabla 1, se presentan las calificaciones en promedio que dieron los jefes de planeación a cada política.

Para obtener esta información, se solicitó a los jefes de planeación de las entidades que calificaran entre 1 y 5 el valor agregado por cada una de las políticas, en donde uno representa el menor puntaje y 5 el mayor puntaje. Las políticas que se identificaron para las entidades de nación que agregan mayor valor fueron Planeación institucional y Control Interno. Para el caso de las entidades territoriales la percepción indicó que agregan mayor valor las políticas de Planeación institucional y Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción.

La tabla muestra en detalle los resultados obtenidos del valor agregado de cada una de las políticas según la Medición del Desempeño Institucional de la vigencia 2020, para las entidades de nación y territorio.

Tabla 1. Percepción del valor agregado de las políticas de Gestión y Desempeño

Política	Nación	Territorio
<i>Planeación institucional</i>	4,7	4,2
<i>Control interno</i>	4,6	4,1
<i>Trasparencia, lucha contra la corrupción y acceso a la información</i>	4,5	4,2
<i>Gestión del talento humano</i>	4,5	4,1
<i>Servicio al ciudadano</i>	4,5	4,0
<i>Integridad</i>	4,5	4,0
Evaluación de resultados	4,5	3,9
Participación ciudadana	4,4	4,0
Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	4,2	4,1
Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	4,4	3,8
Gobierno digital	4,5	3,6
Gestión documental	4,4	3,6
Defensa jurídica	4,3	3,7
Seguridad digital	4,5	3,4
Racionalización de trámites	3,9	3,5
Gestión del conocimiento y la innovación	4,1	3,2
Gestión de la información estadística	3,8	3,0
Mejora normativa	3,4	3,2

Fuente: Medición del Desempeño Institucional vigencia 2020

Las políticas que obtuvieron menores calificaciones de valor agregado en nación fueron las de Mejora Normativa, Gestión de la información Estadística y Racionalización de Trámites, mientras que aquellas que se identifican con menor valor agregado en territorio fueron Gestión de la Información Estadística, Gestión del conocimiento y la innovación y Mejora Normativa.

Para estas políticas se considera especialmente relevante analizar las puntuaciones obtenidas para cada característica de la política a fin de elaborar un plan de mejoramiento que permita mejorar la percepción del valor agregado de la política y la implementación de la misma.

En la Tabla 2 se presentan las calificaciones en promedio que dieron los jefes de planeación respecto a las siguientes características de las políticas:

- A. Claridad de lineamientos y disposición de documentos-guía para su implementación

- B. Pertinencia con la realidad institucional
- C. Acompañamiento y asesoría del líder de la política
- D. Pertinencia de las preguntas del FURAG para su medición

Tabla 2. Percepción de la claridad, pertinencia y rol del líder de las políticas de Gestión y Desempeño

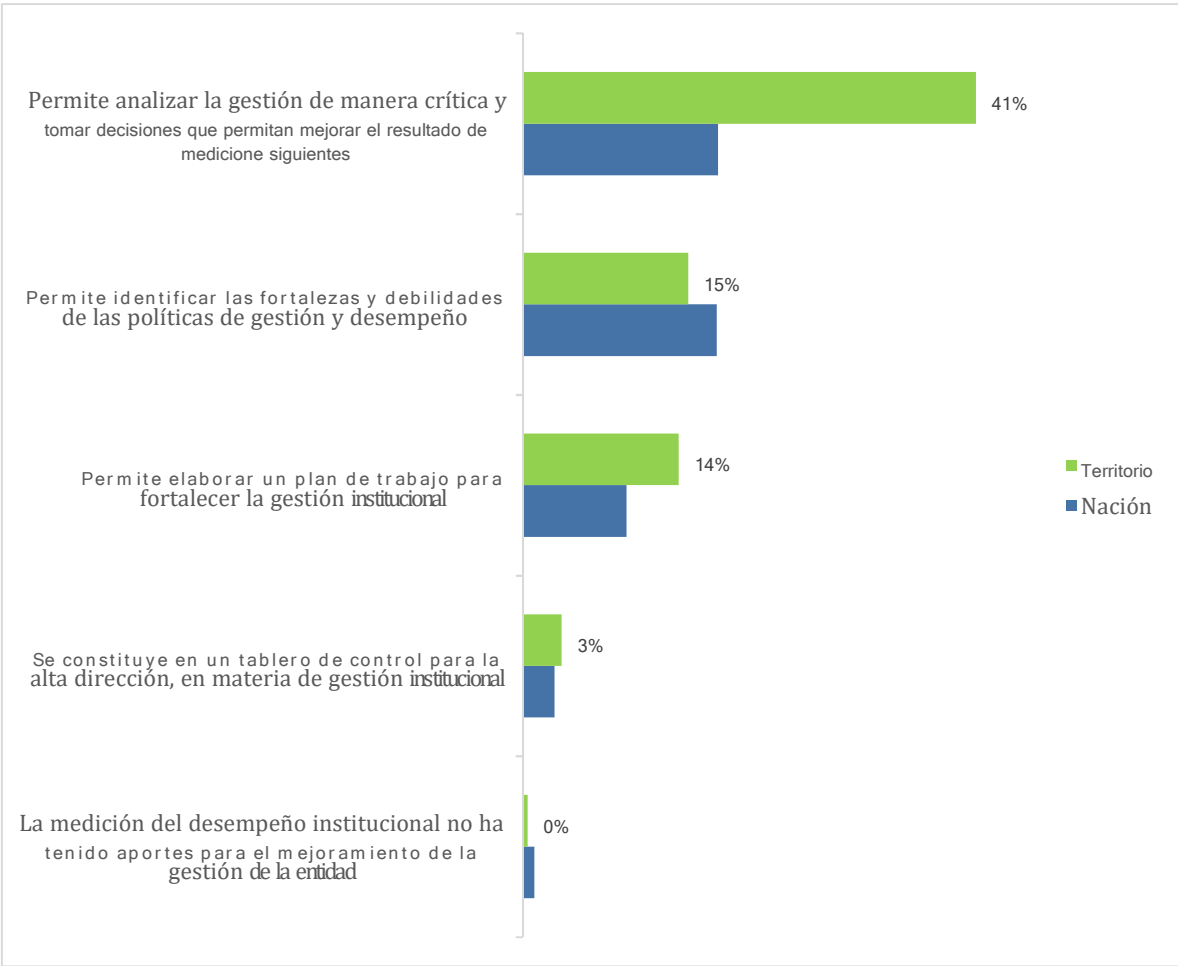
Políticas	Nación				Territorio			
	A	B	C	D	A	B	C	D
<i>Transparencia, lucha contra la corrupción y acceso a la información</i>	4,6	4,5	4,4	4,4	4,1	4,0	3,8	4,0
<i>Control interno</i>	4,5	4,5	4,4	4,4	4,1	4,0	3,8	4,0
<i>Planeación institucional</i>	4,5	4,5	4,2	4,4	4,1	4,0	3,8	4,0
<i>Servicio al ciudadano</i>	4,5	4,4	4,2	4,3	4,0	3,9	3,7	3,9
<i>Integridad</i>	4,4	4,4	4,3	4,3	3,9	3,9	3,6	3,9
Participación ciudadana	4,4	4,3	4,2	4,3	3,9	3,8	3,7	3,9
Evaluación de resultados	4,4	4,5	4,2	4,4	3,8	3,7	3,5	3,8
Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	4,4	4,4	4,2	4,3	3,8	3,7	3,6	3,8
Gestión del talento humano	4,4	4,2	4,2	4,1	4,0	3,8	3,6	3,9
Gestión documental	4,5	4,5	4,3	4,4	3,7	3,6	3,4	3,7
Defensa jurídica	4,3	4,2	4,2	4,2	3,7	3,7	3,5	3,7
Gobierno digital	4,4	4,3	4,2	4,2	3,5	3,4	3,3	3,6
Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	4,0	4,0	3,9	3,9	3,9	3,8	3,6	3,8
Seguridad digital	4,3	4,3	4,2	4,3	3,4	3,3	3,2	3,5
Racionalización de trámites	4,0	3,9	3,8	3,8	3,6	3,4	3,3	3,6
Gestión del conocimiento y la innovación	4,1	4,1	4,0	4,2	3,3	3,2	3,1	3,4
Gestión de la información estadística	3,7	3,7	3,5	3,8	3,0	3,0	2,9	3,1
Mejora normativa	3,3	3,3	3,2	3,3	3,2	3,1	3,0	3,2

Fuente: Medición del Desempeño Institucional vigencia 2020

En cuanto al aporte de la Medición del Desempeño Institucional - MDI, para nación y territorio, esta les ha permitido identificar las fortalezas y las debilidades en la implementación de las políticas, analizar su gestión de manera crítica y tomar decisiones que les permita mejorar su gestión y desempeño reflejado en las mediciones de próximas vigencias.

Se destaca que solo un porcentaje menor al 1% de las entidades, también en nación y territorio, perciben que la MDI no han tenido aportes a la gestión institucional.

Gráfico 10. Aportes de la MDI a la Gestión Institucional



Fuente: Medición del Desempeño Institucional vigencia 2020

5. Percepción respecto a los impactos en la implementación de MIPG con ocasión de la Pandemia

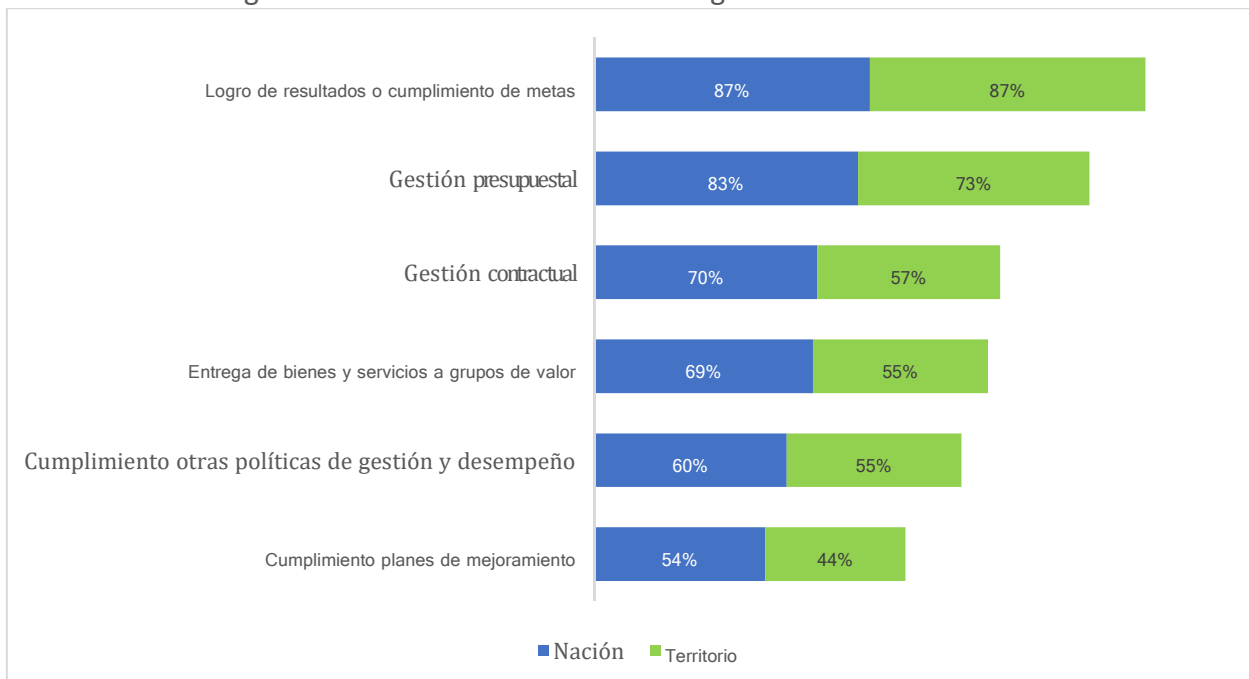
Desde marzo de 2020 las entidades públicas, enfrentaron una contingencia sin precedentes en la administración pública, que implicó el gran reto de continuar trabajando en medio de la crisis; si bien se ha demostrado que el Estado se reinventa con rapidez, es evidente que aún existen grandes desafíos, en materia de gestión y desempeño.

Se evidenció una desaceleración del mejoramiento en los índices de desempeño, ya que el 74% de las entidades nacionales y el 90% de las territoriales, manifiestan que, con ocasión de la situación de emergencia sanitaria por el COVID-19, los planes, programas y proyectos se vieron afectados en su desarrollo. No obstante, también emprendieron acciones internas para responder a estos nuevos desafíos.

En nación, lo más importante que se destaca es el ajuste de su día a día a la virtualidad, el trabajo en casa, el mayor aprovechamiento de las TIC; mientras que, en territorio, los ajustes más importantes se dieron en los esquemas de atención a la comunidad y en la adopción de los protocolos de seguridad para continuar prestando sus servicios a la ciudadanía en condiciones bioseguras.

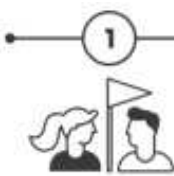
En el gráfico 11 se observan los aspectos que manifestaron las entidades que mayormente se vieron afectados e incidieron en la desaceleración en la implementación de MIPG.

Gráfico 11. Percepción de las entidades sobre la afectación negativa en la gestión con ocasión de la emergencia sanitaria



Fuente: Medición del Desempeño Institucional vigencia 2020

6. Contribución al logro de los objetivos de MIPG por parte de las políticas de gestión y desempeño



Objetivo 1. Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas.

Para el logro del primer objetivo de MIPG, las entidades nacionales muestran mayores avances que las territoriales, en sus capacidades institucionales desarrolladas a través de la implementación de las políticas que se observan en la tabla 3.

Se destaca que una de las políticas que mayor impacto tiene para el logro de este objetivo es la de Gestión del Talento Humano, que, aunque en el orden territorial presentó una desaceleración en su puntaje, se considera que, tanto a nivel nacional como territorial, ha sido una de las que mayores avances ha tenido, evidenciado en los resultados de sus índices de desempeño institucional.

Entre estas capacidades mayor desarrolladas, tanto para nación como para territorio están:

- Identificar y caracterizar sus empleos públicos con fin de ubicar a los servidores de acuerdo con sus perfiles en las áreas, proyectos o procesos más adecuados y de esta manera mejorar la productividad de la entidad y la satisfacción de los servidores.
- Implementar planes, programas y acciones dirigidos a fortalecer habilidades y competencias de los servidores públicos y la apropiación de los principios y valores del servicio público en la labor de servicio al ciudadano, para contribuir al cumplimiento de la misión institucional y la entrega de valor a los ciudadanos.

A nivel nacional, también se presentan avances en el fortalecimiento de capacidades relacionadas con la implementación de los planes y programas de capacitación, bienestar e incentivos, seguridad y salud en el trabajo, ambiente

laboral, reinducción, horarios flexibles, teletrabajo, entre otros. Así como, en la evaluación del desempeño de los servidores de la entidad puesto que es un factor determinante para identificar posibilidades de desarrollo en los servidores y el aporte a procurar la idoneidad del talento humano en la administración pública.

Por su parte en territorio, se ha avanzado en la capacidad de implementar mecanismos que permitan vigilar la integridad de las actuaciones de quienes ejercen las funciones públicas y se gestionen adecuadamente las situaciones de conflictos que puedan surgir cuando se enfrentan a situaciones en la que sus intereses personales se enfrentan con intereses propios del servicio público.

De otro lado, entre estas capacidades con menores desarrollos y que son importantes para el logro de este primer objetivo de MIPG están, a nivel nacional, la capacidad de definir la ruta estratégica y pedagógica de la política de integridad que permitan la armonización del código del servicio público y los códigos de ética institucional y, la implementación de acciones pedagógicas para promover y fortalecer los valores del servicio público.

Y a nivel territorial, las capacidades relacionadas con:

- Proyectar estrategias, herramientas y planes de acción a partir de las necesidades de conocimiento del talento humano y de sus grupos de valor, para la implementación de la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación.
- Implementar los planes y programas de capacitación, bienestar e incentivos, seguridad y salud en el trabajo, ambiente laboral, reinducción, horarios flexibles, teletrabajo, entre otros.
- Evaluar el desempeño de los servidores de la entidad puesto que son un factor determinante para identificar posibilidades de desarrollo en los servidores y el aporte a procurar la idoneidad del talento humano en la administración pública.

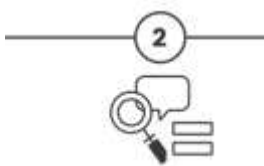
En la tabla 3, se observan los puntajes de los índices que tienen incidencia directa en el logro del primer objetivo, tanto de las principales políticas asociadas al objetivo, como los principales índices desagregados de cada una:

Tabla 3. Índices que impactan el logro del Objetivo 1 de MIPG

Políticas que contribuyen a su logro	Propósito de la Política	Índices		Puntaje 2020	
		Nombre	Descripción	Nación	Territorio
Gestión Estratégica del Talento Humano	<p>El propósito de esta política es permitir que las entidades cuenten con talento humano integral, idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con la misión institucional y los fines del Estado, para lograr su propio desarrollo personal y laboral.</p> <p>La Gestión Estratégica del Talento Humano - GETH exige la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito fundamental de la entidad. Para lograr una GETH se hace necesario vincular desde la planeación al talento humano, de manera que esa área pueda ejercer un rol estratégico en el desempeño de la entidad, por lo que requiere del apoyo y compromiso de la alta dirección.</p>	Índice de Gestión Estratégica del Talento Humano	Mide el aporte de la gestión del talento humano, de acuerdo con el ciclo de vida del servidor (ingreso, desarrollo y retiro), al cumplimiento de los objetivos institucionales y del Estado en general.	85,6	59,7
		Calidad de la planeación estratégica del talento humano	Mide la capacidad de la entidad pública de identificar y caracterizar sus empleos con fin de ubicar los servidores en las áreas, proyectos o procesos de acuerdo con su perfil, generando mayor productividad y la satisfacción de estos, basado en el conocimiento normativo y del entorno, y en una adecuada planeación estratégica.	80,4	62,5
		Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano	Mide la capacidad de la entidad pública de proveer las vacantes por concurso para los empleos de carrera; los empleos de libre nombramiento y remoción, provisionales y temporales, a través de procesos de selección meritocrática. Igualmente, de llevar a cabo procesos de inducción para contar con servidores competentes y con conocimiento de la entidad.	76,8	57,9
		Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad	Mide la capacidad de la entidad pública de implementar planes y programas de capacitación, bienestar e incentivos, bilingüismo, seguridad y salud en el trabajo, ambiente laboral, reinducción, horarios flexibles, teletrabajo, entre otros. Y de realizar la evaluación del desempeño de los servidores de la entidad puesto que son un factor determinante para identificar posibilidades de desarrollo en los servidores y el aporte a procurar la idoneidad del talento humano en la administración pública. Así mismo, frente a los acuerdos de gestión de los gerentes públicos, identificar que estos se constituyen en el compromiso de los directivos de las entidades frente a los propósitos institucionales.	83,3	57,7
		Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano	Mide la capacidad de la entidad pública de preparar para el retiro del servicio o readaptación laboral al talento humano próximo a desvincularse, realizar un informe de las razones del retiro y realizar un adecuado proceso de desvinculación	76,3	59,5

			asistida y entrega del cargo, para generar mecanismos adecuados de gestión y transmisión del conocimiento.		
Integridad	El propósito de esta política es desarrollar mecanismos que faciliten la institucionalización de la política de integridad en las entidades públicas con miras a garantizar un comportamiento probado de los servidores públicos y controlar las conductas de corrupción que afectan el logro de los fines esenciales del Estado.	Integridad	Mide la capacidad de la entidad pública de implementar la estrategia de cambio cultural que incluya la adopción del código de integridad del servicio público, el manejo de conflictos de interés y el fortalecimiento de la declaración de bienes y rentas, la gestión de riesgos y el control interno.	78,4	59,9
		Cambio cultural basado en la implementación del código de integridad del servicio público	Mide la capacidad de la entidad pública de definir la ruta estratégica y pedagógica de la política de integridad que permitan la armonización del código del servicio público y los códigos de ética institucional y, la implementación de acciones pedagógicas para promover y fortalecer los valores del servicio público.	72,4	59,3
		Gestión adecuada de conflictos de interés y declaración oportuna de bienes y rentas	Mide la capacidad de la entidad pública de implementar mecanismos que permitan vigilar la integridad de las actuaciones de quienes ejercen las funciones públicas y se gestionen adecuadamente las situaciones de conflictos que puedan surgir cuando se enfrentan a situaciones en la que sus intereses personales se enfrentan con intereses propios del servicio público.	76,8	61,6
		Coherencia entre la gestión de riesgos con el control y sanción	Mide la capacidad de la entidad pública de articular mecanismos de identificación de riesgos de gestión y de corrupción con medidas de control interno y sanción de actividades indebidas.	73,9	59,0
Gestión del Conocimiento	Facilitar el aprendizaje y la adaptación de las entidades a los cambios y a la evolución de su entorno, a través de la gestión de un conocimiento colectivo y de vanguardia, que permita generar productos/servicios adecuados a las necesidades de los ciudadanos y, además, propicie su transformación en entidades que, a través de su dinámica, faciliten la innovación institucional en el marco de un Estado eficiente y productivo.	Planeación de la gestión del conocimiento y la innovación	Mide la capacidad de la entidad pública de proyectar estrategias, herramientas y planes de acción a partir de las necesidades de conocimiento del talento humano y de sus grupos de valor, para la implementación de la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación.	79,3	57,7

Servicio Ciudadano	al Facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos, mediante los servicios de la entidad, en todas sus sedes y a través de los distintos canales. El servicio al ciudadano se enmarca en los principios de información completa y clara, de igualdad, moralidad, economía, celeridad, imparcialidad, eficiencia, transparencia, consistencia, calidad y oportunidad, teniendo presente las necesidades, realidades y expectativas del ciudadano	Fortalecimiento del talento humano al servicio del ciudadano	Mide la capacidad de la entidad pública de implementar planes, programas y acciones dirigidos a los fortalecer habilidades y competencias de los servidores públicos y la apropiación de los principios y valores del servicio público en la labor de servicio al ciudadano para contribuir al cumplimiento de la misión institucional y entrega de valor a los ciudadanos.	79,8	61,1
Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	Esta política le permite a la entidad articular acciones para la prevención, detección e investigación de los riesgos de en los procesos de la gestión administrativa y misional de las entidades públicas, así como garantizar el ejercicio del derecho fundamental de acceder a la información pública a los ciudadanos y responderles de buena fe, de manera adecuada, veraz, oportuna y gratuita a sus solicitudes de acceso a la información pública	Promoción de la Transparencia, la Integridad y la Lucha Contra la Corrupción	Mide la capacidad de la entidad pública para realizar acciones orientadas a promover la transparencia, estimular la integridad y combatir la corrupción en sus servidores.	76,6	59,8



Objetivo 2. Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos

Para el logro del segundo objetivo de MIPG, las entidades nacionales también muestran mayores avances que las territoriales, en sus capacidades institucionales desarrolladas a través de la implementación de las políticas que se observan en la tabla 4.

Se destaca que es el objetivo que tal vez cuenta con mayor número de políticas asociadas a su logro, y por tanto son mayores las capacidades a desarrollar por parte de las entidades.

Entre las capacidades mayor desarrolladas, tanto para nación como para territorio están:

- Definir las estrategias, planes, programas, proyectos y servicios a partir de la caracterización, necesidades, propuestas y diferencias de grupos de valor y ciudadanos, definiendo los recursos y un diseño organizacional en función de un eficaz servicio al ciudadano.
- Diseñar y aplicar mecanismos de consulta a la ciudadanía sobre los beneficios recibidos por las acciones de racionalización adelantadas.

A nivel nacional, también se presentan avances en el fortalecimiento de capacidades relacionadas con:

- Proyectar a partir de las necesidades de sus grupos de valor, sus objetivos, metas y resultados, definir los mejores cursos de acción y recursos para lograrlos, identificar los riesgos a los que está expuesta y diseñar los mecanismos para el seguimiento, control y evaluación.
- Usar y aprovechar tecnologías de la información y las comunicaciones TIC con el propósito de consolidar un Estado y ciudadanos proactivos e innovadores que generan valor público en un entorno de confianza digital
- Fortalecer la gestión de TI de las entidades públicas, con un enfoque de Arquitectura Empresarial
- Identificar, gestionar, tratar y mitigar los riesgos de seguridad digital en las actividades socioeconómicas de la entidad en un entorno digital y en un marco de cooperación, colaboración y asistencia, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía digital nacional.

- Definir las estrategias, planes, programas, proyectos y servicios a partir de la caracterización, necesidades, propuestas y diferencias de grupos de valor y ciudadanos, definiendo los recursos y un diseño organizacional en función de un eficaz servicio al ciudadano.

Por su parte en territorio, se ha avanzado en las siguientes capacidades:

- Identificar los resultados a través de los cuales deben satisfacer las necesidades de sus grupos de valor (efectos e impactos), y con base en ellos, formular sus planes, programas y proyectos, y priorizar sus recursos.
- Incorporar mecanismos de participación ciudadana en el proceso de planeación institucional, en las fases de diagnóstico, formulación o socialización.
- Evaluar de la satisfacción (percepción) ciudadana frente a los servicios prestados o si es posible, a la gestión institucional.

De otro lado, entre estas capacidades con menores desarrollos y que son importantes para el logro de este segundo objetivo de MIPG están, a nivel nacional:

- Implementar procesos y procedimientos que cuenten con esquemas de manejo seguro de la información y que estén alineados con la arquitectura institucional (Arquitectura misional y Arquitectura de TI), permitiendo la entrega eficiente de productos y servicios a los ciudadanos
- Analizar detalladamente los procesos misionales que desarrolla y productos o servicios que estos generan, de tal forma que, logra identificar los trámites que deben adelantar los ciudadanos para acceder a dichos productos o servicios.
- Disponer de recursos económicos, tecnológicos y humanos para adelantar las acciones de racionalización.

Y a nivel territorial, las capacidades relacionadas con:

- Desarrollar y formalizar un diseño o rediseño organizacional, donde a partir del entendimiento de los objetivos institucionales de la entidad, se realice una revisión técnica que oriente el modelo de operación por procesos, la estructura organizacional y la planta de personal hacia esos fines.
- Identificar, adquirir y disponer los recursos requeridos para la generación de los productos o la prestación de los servicios en

cantidades y cualidades necesarias, así como atendiendo condiciones de ambiente y seguridad laboral.

- Implementar procesos y procedimientos que cuenten con esquemas de manejo seguro de la información y que estén alineados con la arquitectura institucional (Arquitectura misional y Arquitectura de TI), permitiendo la entrega eficiente de productos y servicios a los ciudadanos.
- Gestionar el stock de regulaciones existentes y propender por una nueva regulación de calidad al promover e implementar las herramientas y procesos sugeridos por la Política de Mejora Normativa en las diferentes etapas del ciclo de gobernanza regulatoria.
- Disponer de recursos económicos, tecnológicos y humanos para adelantar las acciones de racionalización de trámites.

En la tabla 4, se observan los puntajes de los índices que tienen incidencia directa en el logro del segundo objetivo, tanto de las principales políticas asociadas al objetivo, como los principales índices desagregados de cada una:

Tabla 4. Índices que impactan el logro del Objetivo 2 de MIPG

Políticas que contribuyen a su logro	Propósito de la Política	Índices		Puntaje 2020	
		Nombre	Descripción	Nación	Territorio
Planeación institucional	El propósito de esta política es permitir que las entidades definan la ruta estratégica y operativa que guiará la gestión de la entidad, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor.	Planeación Institucional	Mide la capacidad de la entidad pública de, a partir de las necesidades de sus grupos de valor, proyectar sus objetivos, metas y resultados, definir los mejores cursos de acción y recursos para lograrlos, identificar los riesgos a los que está expuesta y diseñar los mecanismos para el seguimiento, control y evaluación.	81,1	61,0
		Enfoque en la satisfacción ciudadana	Mide la capacidad de la entidad pública de identificar los resultados a través de los cuales deben satisfacer las necesidades de sus grupos de valor (efectos e impactos), y con base en ellos, formular sus planes, programas y proyectos, y priorizar sus recursos.	76,1	64,2
		Planeación participativa	Mide la capacidad de la entidad pública de incorporar mecanismos de participación ciudadana en el proceso de planeación institucional, en las fases de diagnóstico, formulación o socialización.	75,9	66,7
Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	El propósito de esta política es fortalecer las capacidades organizacionales mediante la alineación entre la estrategia institucional y el modelo de operación por procesos, la estructura y la planta de personal, de manera que contribuyan a la generación de mayor valor público en la prestación de bienes y servicios, aumentando la productividad estatal.	Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	Mide la capacidad de la entidad pública de desarrollar y formalizar un diseño o rediseño organizacional, donde a partir del entendimiento de los objetivos institucionales de la entidad, se realice una revisión técnica que oriente el modelo de operación por procesos, la estructura organizacional y la planta de personal hacia esos fines.	79,7	57,1
		Eficacia organizacional	Mide el fortalecimiento de las capacidades institucionales logrado mediante aspectos del modelo de operación por procesos, la estructura y la planta de personal para generar el desarrollo e implementación de la estrategia institucional y el cumplimiento con eficiencia de las metas organizacionales.	75,5	58,8
		Gestión óptima de los bienes y servicios de apoyo	Mide la capacidad de la entidad pública de identificar, adquirir y disponer los recursos requeridos para la generación de los productos o la prestación de los servicios en cantidades y cualidades necesarias, así como atendiendo condiciones de ambiente y seguridad laboral.	77,5	56,0
Gobierno Digital	La política de Gobierno Digital contribuye a la Transformación Digital del sector público, la cual implica un cambio en los	Gobierno Digital	Mide la capacidad de las entidades públicas para usar y aprovechar tecnologías de la información y las comunicaciones TIC con el propósito de consolidar un Estado y ciudadanos	81,4	62,9

	procesos, la cultura y el uso de la tecnología (principalmente tecnologías emergentes y de la Cuarta Revolución Industrial), para el mejoramiento de las relaciones externas de las entidades de Gobierno, a través de la prestación de servicios más eficientes.		proactivos e innovadores que generan valor público en un entorno de confianza digital		
		Servicios Digitales de Confianza y Calidad	Mide la capacidad de las entidades públicas para disponer trámites y servicios del Estado, aplicando los lineamientos, estándares y herramientas de la Política de Gobierno Digital, con el objetivo de que sean ágiles, sencillos y útiles para los usuarios	77,0	60,5
		Fortalecimiento de la Arquitectura Empresarial y de la Gestión de TI	Mide el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de gestión de TI de las entidades públicas, con un enfoque de Arquitectura Empresarial	84,1	58,6
		Fortalecimiento de la Seguridad y Privacidad de la Información	Mide el nivel de implementación del modelo de seguridad y privacidad de la información (MSPI), para hacer frente a las amenazas del entorno digital que puedan afectar el desarrollo de la misionalidad de las entidades públicas	79,3	58,9
		Procesos seguros y eficientes	Mide la capacidad de las entidades públicas para implementar procesos y procedimientos que cuenten con esquemas de manejo seguro de la información y que estén alineados con la arquitectura institucional (Arquitectura misional y Arquitectura de TI), permitiendo la entrega eficiente de productos y servicios a los ciudadanos	65,3	57,1
Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	El propósito de esta política es permitir que las entidades utilicen los recursos presupuestales de que disponen de manera apropiada y coherente con el logro de metas y objetivos institucionales, ejecutar su presupuesto de manera eficiente, austera y transparente y llevar un adecuado control y seguimiento	Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	Mide la consistencia entre el presupuesto asignado y el ejercicio de planeación institucional, así como una ejecución presupuestal acorde con los lineamientos previstos por las autoridades en materia presupuestal y fiscal, acompañada de un monitoreo permanente al desempeño presupuestal y el desarrollo de acciones para subsanar las deficiencias detectadas.	71,3	59,0
Gestión Documental	El propósito de la política es lograr mayor eficiencia para la implementación de la gestión documental y Administración de Archivos.	Gestión Documental	Mide la capacidad de la entidad pública de generar e implementar estrategias organizacionales dirigidas a la planeación, dirección y control de los recursos físicos, técnicos, tecnológicos, financieros y del talento humano, necesarios para la realización de los procesos de la gestión documental y el eficiente funcionamiento de los archivos.	79,4	59,4
Seguridad Digital	Con la política se fortalecen las capacidades de las múltiples partes interesadas para identificar, gestionar,	Seguridad Digital	Mide la capacidad de la entidad pública de identificar, gestionar, tratar y mitigar los riesgos de seguridad digital en las actividades socioeconómicas de la entidad en un entorno digital y en un marco	82,1	59,7

	tratar y mitigar los riesgos de seguridad digital en sus actividades socioeconómicas en el entorno digital, así como en la creación e implementación de instrumentos de resiliencia, recuperación y respuesta nacional en un marco de cooperación, colaboración y asistencia. Lo anterior, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía digital nacional, lo que a su vez impulsará una mayor prosperidad económica y social en el país		de cooperación, colaboración y asistencia, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía digital nacional.		
Defensa Jurídica	La política busca que las entidades orienten sus actividades en el marco de un modelo de Gerencia Jurídica Pública eficiente y eficaz que permita lograr de manera sostenible una disminución del número de demandas en su contra y del valor de las condenas a su cargo. Lo anterior aunado a un mejoramiento de su desempeño en la etapa judicial y en la recuperación por vía de la acción de repetición o del llamamiento en garantía con fines de repetición de las sumas pagadas por sentencias, conciliaciones o laudos arbitrales cuando a ello haya lugar.	Defensa Jurídica	Mide la capacidad de la entidad pública de lograr una sostenible disminución del número de demandas en su contra y del valor de las condenas reconocidas o impuestas a su cargo. Lo anterior aunado a un mejoramiento de su desempeño en la etapa judicial y en la recuperación por vía de la acción de repetición o del llamamiento en garantía de las sumas pagadas por sentencias, conciliaciones o laudos cuando a ello haya lugar.	78,9	61,4
Mejora Normativa	promover el uso de herramientas y buenas prácticas regulatorias, a fin de lograr que las normas expedidas por la Rama Ejecutiva del Poder Público, en los órdenes nacional y territorial, revistan los parámetros de calidad técnica y jurídica y resulten eficaces, eficientes, transparentes, coherentes y simples, en aras de fortalecer la seguridad jurídica y un marco regulatorio y reglamentario que facilite el emprendimiento, la	Mejora Normativa	Mide la capacidad de la entidad pública para gestionar el stock de regulaciones existentes y propender por una nueva regulación de calidad al promover e implementar las herramientas y procesos sugeridos por la Política de Mejora Normativa en las diferentes etapas del ciclo de gobernanza regulatoria.	76,0	53,8

	competencia, la productividad, el desarrollo económico y el bienestar social.				
Evaluación y Seguimiento	Promover en la entidad el seguimiento a la gestión y su desempeño, a fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico. Tener un conocimiento certero de cómo se comportan los factores más importantes en la ejecución de lo planeado	Enfoque en la satisfacción ciudadana	Mide la capacidad de la entidad pública de evaluar de la satisfacción (percepción) ciudadana frente a los servicios prestados o si es posible, a la gestión institucional.	76,2	61,8
Servicio al Ciudadano	Facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos, mediante los servicios de la entidad, en todas sus sedes y a través de los distintos canales. El servicio al ciudadano se enmarca en los principios de información completa y clara, de igualdad, moralidad, economía, celeridad, imparcialidad, eficiencia, transparencia, consistencia, calidad y oportunidad, teniendo presente las necesidades, realidades y expectativas del ciudadano	Servicio al ciudadano	Mide la capacidad de la entidad pública de emprender estrategias para fortalecer componentes visibles (de la ventanilla hacia afuera) y no visibles (de la ventanilla hacia adentro) por sus usuarios, para la entrega de servicios oportunos, certeros, de calidad y satisfactorios.	83,2	61,6
		Planeación estratégica del servicio al ciudadano	Mide la capacidad institucional de definir las estrategias, planes, programas, proyectos y servicios a partir de la caracterización, necesidades, propuestas y diferencias de grupos de valor y ciudadanos, definiendo los recursos y un diseño organizacional en función de un eficaz servicio al ciudadano.	81,8	62,9
		Gestión del relacionamiento con los ciudadanos	Mide la capacidad de la entidad pública de definir e implementar la estructura institucional, los procesos, protocolos y estándares para la gestión del servicio al ciudadano cumpliendo con requerimientos normativos y garantizar la excelencia en el servicio, en los escenarios de relacionamiento entre el ciudadano y el Estado (acceso a información, desarrollo de trámites, ejercicio de control y exigencia de cuentas, y participación y colaboración)	82,1	61,6
Racionalización de Trámites	reducir los costos de transacción en la interacción de los ciudadanos con el Estado, a través de la racionalización, simplificación y automatización de los trámites; de modo que los ciudadanos accedan a sus derechos, cumplan obligaciones y desarrollen actividades comerciales o económicas de manera ágil y efectiva frente al Estado	Racionalización de Trámites	Mide la capacidad de la entidad pública de implementar acciones efectivas de mejora en los trámites, que responda a las necesidades y expectativas de sus grupos de valor, implementando herramientas que permitan planificar y medir los beneficios reales que se generan tanto para los ciudadanos como para la entidad.	79,2	59,1
		Identificación de los trámites a partir de los	Mide la capacidad de la entidad pública de analizar detalladamente los procesos misionales que desarrolla y productos o servicios que estos generan, de tal forma que, logra identificar los trámites que	70,7	58,8

		productos o servicios que ofrece la entidad	deben adelantar los ciudadanos para acceder a dichos productos o servicios.		
		Priorización de trámites con base en las necesidades y expectativas de los ciudadanos	Mide la capacidad de la entidad pública de implementar mecanismos de participación que permiten recolectar información sobre las necesidades y expectativas de los ciudadanos frente a los trámites.	75,0	58,7
		Trámites racionalizados y recursos tenidos en cuenta para mejorarlos	Mide la capacidad de la entidad pública de disponer de recursos económicos, tecnológicos y humanos para adelantar las acciones de racionalización.	69,4	57,2
		Beneficios de las acciones de racionalización adelantadas	Mide la capacidad de la entidad pública de diseñar y aplicar mecanismos de consulta a la ciudadanía sobre los beneficios recibidos por las acciones de racionalización adelantadas.	75,4	74,3



Objetivo 3. Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación para la toma de decisiones y la mejora continua

Para el logro del tercer objetivo de MIPG, las entidades nacionales también muestran mayores avances que las territoriales, en sus capacidades institucionales desarrolladas a través de la implementación de las políticas que se observan en la tabla 5.

Entre las capacidades mayor desarrolladas que han aportado al logro de este objetivo, se encuentran:

- Producir información estadística relevante, accesible, precisa, oportuna y comparable; para la toma de decisiones basada en evidencia, el control social y político
- Implementar acciones, mecanismos o instrumentos orientados a identificar, generar, capturar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer a las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de productos y servicios a los grupos de valor
- Definir las estrategias, planes, programas, proyectos y servicios a partir de la caracterización, necesidades, propuestas y diferencias de grupos de valor y ciudadanos, definiendo los recursos y un diseño organizacional en función de un eficaz servicio al ciudadano.

A nivel nacional, también se presentan avances en el fortalecimiento de capacidades relacionadas con:

- Conocer de manera permanente los avances en su gestión y la consecución efectiva de los resultados planteados con la oportunidad, cantidad y calidad esperadas, e implementar acciones para mitigar los riesgos que la desvían del cumplimiento de sus objetivos y metas; Así mismo, el compromiso de la entidad para identificar aciertos y desaciertos en su gestión y promover acciones de mejora para superarlos
- Contar con una serie de elementos clave de la gestión, cuyos controles asociados son evaluados de forma permanente, con niveles de autoridad y responsabilidad definidos a través de las líneas de defensa, orientados a la prevención, control y gestión del riesgo para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora continua

- Articular acciones para la prevención, detección e investigación de los riesgos de en los procesos de la gestión administrativa y misional de las entidades públicas.
- Identificar, gestionar, tratar y mitigar los riesgos de seguridad digital y su relación con el manejo y organización de la documentación producida y recibida por los sujetos obligados.

Por su parte en territorio, se ha avanzado en las siguientes capacidades:

- Definir las estrategias, planes, programas, proyectos y servicios a partir de la caracterización, necesidades, propuestas y diferencias de grupos de valor y ciudadanos, definiendo los recursos y un diseño
- Utilizar indicadores o cualquier otro mecanismo que le permita verificar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos y el logro de los resultados.
- Concretar ejercicios de seguimiento y evaluación de gestión y resultados en documentos claros, disponibles y útiles para la elaboración de informes de gestión internos y externos, la rendición de cuentas a la ciudadanía o futuros ejercicios de planeación institucional.
- Utilizar los resultados de los ejercicios de evaluación institucional y de la gestión del riesgo, como insumos para identificar oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación.

De otro lado, entre estas capacidades con menores desarrollos y que son importantes para el logro de este tercer objetivo de MIPG están, a nivel nacional:

- Concretar ejercicios de seguimiento y evaluación de gestión y resultados en documentos claros, disponibles y útiles para la elaboración de informes de gestión internos y externos, la rendición de cuentas a la ciudadanía o futuros ejercicios de planeación institucional.
- Elaborar, divulgar y desarrollar acciones relacionadas con el plan anticorrupción.

Y a nivel territorial, las capacidades relacionadas con:

- Tomar decisiones basadas en evidencia, así como generar acciones que permitan gestionar los datos y la información que produce.
- Impulsar el desarrollo de servicios, políticas, normas, planes, programas, proyectos o asuntos de interés público a partir del uso y aprovechamiento de los datos.

- Definir lineamientos, asignar funciones y cumplir las responsabilidades de la alta dirección y al comité institucional de coordinación de control interno, en la gestión de riesgos de corrupción.

En la tabla 5, se observan los puntajes de los índices que tienen incidencia directa en el logro del tercer objetivo, tanto de las principales políticas asociadas al objetivo, como los principales índices desagregados de cada una:

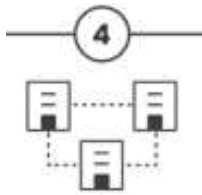
Tabla 5. Índices que impactan el logro del Objetivo 3 de MIPG

Políticas que contribuyen a su logro	Propósito de la Política	Índices		Puntaje 2020	
		Nombre	Descripción	Nación	Territorio
Evaluación y Seguimiento	Promover en la entidad el seguimiento a la gestión y su desempeño, a fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico. Tener un conocimiento certero de cómo se comportan los factores más importantes en la ejecución de lo planeado	Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	Mide la capacidad de la entidad pública de conocer de manera permanente los avances en su gestión y la consecución efectiva de los resultados planteados con la oportunidad, cantidad y calidad esperadas, e implementar acciones para mitigar los riesgos que la desvían del cumplimiento de sus objetivos y metas; Así mismo, el compromiso de la entidad para identificar aciertos y desaciertos en su gestión y promover acciones de mejora para superarlos	79,6	61,3
		Mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación	Mide la capacidad de la entidad pública de utilizar indicadores o cualquier otro mecanismo que le permita verificar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos y el logro de los resultados.	75,9	61,8
		Documentación del seguimiento y la evaluación	Mide la capacidad de la entidad pública de concretar ejercicios de seguimiento y evaluación de gestión y resultados en documentos claros, disponibles y útiles para la elaboración de informes de gestión internos y externos, la rendición de cuentas a la ciudadanía o futuros ejercicios de planeación institucional.	64,7	62,4
		Mejoramiento continuo	Mide la capacidad de la entidad pública utilizar los resultados de los ejercicios de evaluación institucional y de la gestión del riesgo, como insumos para identificar oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación.	76,2	61,8
Control Interno	Proporcionar una estructura de control de la gestión que especifique los elementos necesarios para construir y fortalecer el Sistema de Control Interno, a través de un modelo que determine los parámetros necesarios (autogestión) para que las entidades establezcan acciones, políticas, métodos, procedimientos, mecanismos de prevención, verificación y evaluación en	Control Interno	Mide la capacidad de la entidad pública de contar con una serie de elementos clave de la gestión, cuyos controles asociados son evaluados de forma permanente, con niveles de autoridad y responsabilidad definidos a través de las líneas de defensa, orientados a la prevención, control y gestión del riesgo para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora continua	81,9	60,1

	procura de su mejoramiento continuo (autorregulación), en la cual cada uno de los servidores de la entidad se constituyen en parte integral (autocontrol)	Evaluación independiente al sistema de control interno	Mide la capacidad de la entidad pública de valorar de manera independiente por parte del jefe de control interno o quien hace sus veces, la efectividad del sistema institucional de control interno	77,1	59,1
Gestión del Conocimiento	tiene como propósito facilitar el aprendizaje y la adaptación de las entidades a los cambios y a la evolución de su entorno, a través de la gestión de un conocimiento colectivo y de vanguardia, que permita generar productos/servicios adecuados a las necesidades de los ciudadanos y, además, propicie su transformación en entidades que, a través de su dinámica, faciliten la innovación institucional en el marco de un Estado eficiente y productivo.	Gestión del Conocimiento	Mide la capacidad de la entidad pública de implementar acciones, mecanismos o instrumentos orientados a identificar, generar, capturar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer a las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de productos y servicios a los grupos de valor	84,2	60,7
		Analítica institucional para la toma de decisiones	Mide la capacidad de la entidad pública de tomar decisiones basadas en evidencia, así como generar acciones que permitan gestionar los datos y la información que produce.	77,0	56,6
Planeación Institucional	El propósito de esta política es permitir que las entidades definan la ruta estratégica y operativa que guiará la gestión de la entidad, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor.	Planeación basada en evidencias	Mide la capacidad de la entidad pública de proyectarse estratégicamente y formular sus planes, programas y proyectos tomando como insumo información (interna y externa) que dé cuenta de la gestión y el desempeño en periodos anteriores, así como de las características y necesidades de sus grupos de valor y utilización de esta información como insumo para definir sus objetivos y metas institucionales	76,7	61,4
Gobierno Digital	La política de Gobierno Digital contribuye a la Transformación Digital del sector público, la cual implica un cambio en los procesos, la cultura y el uso de la tecnología (principalmente tecnologías emergentes y de la Cuarta Revolución Industrial), para el mejoramiento de las relaciones externas de las entidades de Gobierno, a través de la prestación de servicios más eficientes.	Toma de decisiones basadas en datos	Mide la capacidad de las entidades públicas para impulsar el desarrollo de servicios, políticas, normas, planes, programas, proyectos o asuntos de interés público a partir del uso y aprovechamiento de los datos	74,7	58,4

Gestión de la Información Estadística	Busca que las entidades generen y dispongan la información estadística, así como la de sus registros administrativos, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el líder de Política, para mejorar la efectividad de su gestión y planeación basada en evidencias; garantizando una continua disponibilidad de información de calidad a lo largo del ciclo de la política pública; fomentando el diálogo social con la ciudadanía y los grupos de interés, en el marco de la construcción participativa de las soluciones sociales, y generando una herramienta de control político y social que permita la transparencia de las actuaciones del Estado	Gestión de la Información Estadística	Mide la capacidad de la entidad pública para implementar los lineamientos, normas y estándares que permitan generar y disponer de información estadística, así como la de los registros administrativos con el fin de mejorar la efectividad de la gestión y planeación basada en evidencias; garantizando la continua disponibilidad de información de calidad a lo largo del ciclo de la política pública.	87,8	70,9
		Calidad estadística	Mide la capacidad de la entidad para producir información estadística relevante, accesible, precisa, oportuna y comparable; para la toma de decisiones basada en evidencia, el control social y político	88,6	71,7
Servicio al Ciudadano	Facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos, mediante los servicios de la entidad, en todas sus sedes y a través de los distintos canales. El servicio al ciudadano se enmarca en los principios de información completa y clara, de igualdad, moralidad, economía, celeridad, imparcialidad, eficiencia, transparencia, consistencia, calidad y oportunidad, teniendo presente las necesidades, realidades y expectativas del ciudadano	Planeación estratégica del servicio al ciudadano	Mide la capacidad institucional de definir las estrategias, planes, programas, proyectos y servicios a partir de la caracterización, necesidades, propuestas y diferencias de grupos de valor y ciudadanos, definiendo los recursos y un diseño organizacional en función de un eficaz servicio al ciudadano.	81,8	62,9
		Evaluación de gestión y medición de la percepción ciudadana	Mide la capacidad de la entidad pública de tomar decisiones basadas en evidencias para mejorar el servicio considerando las características y necesidades de su población objetivo y grupos de valor, así como sus expectativas, intereses, percepción y evaluación del servicio recibido.	79,8	61,1
Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	Esta política le permite a la entidad articular acciones para la prevención, detección e investigación de los riesgos de en los procesos de la gestión administrativa y misional de las entidades públicas, así como garantizar el ejercicio del derecho fundamental de acceder a la información pública a los ciudadanos y responderles de buena fe, de manera adecuada, veraz, oportuna y gratuita a sus solicitudes de acceso a la información pública.	Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción	Mide la capacidad de la entidad pública de articular acciones para la prevención, detección e investigación de los riesgos de en los procesos de la gestión administrativa y misional de las entidades públicas.	82,0	61,6
		Formulación y Seguimiento al Plan Anticorrupción	Mide la capacidad de la entidad pública para elaborar, divulgar y desarrollar acciones relacionadas con el plan anticorrupción.	68,9	61,0

		Gestión de Riesgos de Corrupción	Mide la capacidad de la entidad pública para administrar los riesgos de corrupción, la identificación, análisis, evaluación, tratamiento y en general del manejo del riesgo de corrupción.	74,2	60,7
		Lineamientos para el manejo y la seguridad de la información pública implementados	Mide la capacidad de la entidad pública de identificar, gestionar, tratar y mitigar los riesgos de seguridad digital y su relación con el manejo y organización de la documentación producida y recibida por los sujetos obligados.	82,0	60,1
		Línea estratégica de riesgos de corrupción	Mide la capacidad de la entidad pública para definir lineamientos, asignar funciones y cumplir las responsabilidades de la alta dirección y al comité institucional de coordinación de control interno, en la gestión de riesgos de corrupción.	72,8	57,0
		Monitoreo y seguimiento a los riesgos de corrupción	Mide la capacidad de la entidad pública para adelantar el monitoreo, el seguimiento y en general las actividades adelantadas por la oficina de Control Interno, en relación al Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y al Mapa de Riesgos de Corrupción.	70,6	60,2



Objetivo 4. Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas

Para el logro del cuarto objetivo de MIPG, las entidades nacionales también muestran mayores avances que las territoriales, en sus capacidades institucionales desarrolladas a través de la implementación de las políticas que se observan en la tabla 6.

Entre las capacidades mayor desarrolladas que han aportado al logro de este objetivo, se encuentran:

- Diseñar y ejecutar la estrategia anual con los mecanismos, espacios y acciones a través de las cuales se facilitará y promoverá la participación de la ciudadanía y sus organizaciones en los asuntos de su competencia, permitiendo con ello niveles de incidencia y contribución ciudadana al logro de resultados institucionales para la satisfacción de las necesidades y derechos.
- Contar con diseños institucionales que involucran efectivamente a los ciudadanos y grupos de interés de acuerdo con su caracterización en: 1. Identificación y diagnóstico de problemáticas y necesidades de grupos de valor; 2. Formulación de planes, programas, políticas y normatividad; 3. Coproducción de servicios, codiseño e innovación, solución de problemas; 4. Seguimiento y Ejecución; 5. Control y Rendición de cuentas.
- Promover y generar una cultura de transparencia, lo que conlleva la obligación de publicar y divulgar documentos y archivos que plasman la actividad estatal y de interés público, de forma rutinaria y proactiva, actualizada, accesible y comprensible, atendiendo a límites razonables del talento humano y recursos físicos y financieros. (artículo 3 /Ley 1712 de 2014).

A nivel nacional, también se presentan avances en el fortalecimiento de capacidades relacionadas con:

- Avanzar en la estrategia anual de rendición de cuentas en la formulación de acciones para informar en lenguaje claro la gestión, los resultados institucionales y la garantía de derechos, asegurando la realización de espacios para el diálogo con grupos de interés y asumiendo la responsabilidad institucional basada en los aportes ciudadanos.

- Institucionalizar la promoción y la garantía del acceso a la información pública como un derecho fundamental y facilitar su implementación a través de los procesos y políticas de gestión y desempeño.
- Disponer, exponer y difundir datos, estadísticas, documentos, informes, entre otros, en lenguaje claro sobre los resultados, avances en la gestión y la garantía de derechos, durante todo el ciclo de la gestión pública de acuerdo con los intereses de los ciudadanos y sus organizaciones, a través de canales adecuados.

Por su parte en territorio, se ha avanzado en las siguientes capacidades:

- Avanzar en la estrategia anual de rendición de cuentas en la formulación de acciones para informar en lenguaje claro la gestión, los resultados institucionales y la garantía de derechos, asegurando la realización de espacios para el diálogo con grupos de interés y asumiendo la responsabilidad institucional basada en los aportes ciudadanos.
- Hacer varios eventos públicos de interlocución presenciales, apoyados en canales virtuales, para escuchar e intercambiar opiniones, evaluaciones y recomendaciones sobre los resultados y avances de la gestión institucional, así como sobre la garantía de derechos.
- Facilitar el acceso de los ciudadanos a la información pública, el aprovechamiento de los datos abiertos, la colaboración en el desarrollo de productos y servicios de valor público, la participación ciudadana en el diseño de políticas y normas y la identificación de soluciones a problemáticas de interés común.
- Disponer, exponer y difundir datos, estadísticas, documentos, informes, entre otros, en lenguaje claro sobre los resultados, avances en la gestión y la garantía de derechos, durante todo el ciclo de la gestión pública de acuerdo con los intereses de los ciudadanos y sus organizaciones, a través de canales adecuados.

De otro lado, entre estas capacidades con menores desarrollos y que son importantes para el logro de este primer objetivo de MIPG están, a nivel nacional:

- Facilitar el acceso de los ciudadanos a la información pública, el aprovechamiento de los datos abiertos, la colaboración en el desarrollo de productos y servicios de valor público, la participación ciudadana en el diseño de políticas y normas y la identificación de soluciones a problemáticas de interés común.
- Orientar acciones para el acceso a la información pública desde la perspectiva de la transparencia pasiva que corresponde al derecho de

cada persona a solicitar y recibir información de las instituciones del Estado, y su relación con los procesos de atención al ciudadano.

Y a nivel territorial, las capacidades relacionadas con:

- Analizar las condiciones y prácticas institucionales para el acceso a la información de trámites, que aportan a la garantía y ejercicio del derecho de acceso a la información pública.
- Adelantar un conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, procesamiento, manejo y organización de la documentación producida y recibida por los sujetos obligados, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación para el ejercicio y garantía del derecho de acceso a la información pública
- Adelantar acciones asociadas a la construcción y desarrollo de una cultura de transparencia que se centre en la conciencia del ejercicio del derecho fundamental de acceso a la información pública.

En la tabla 6, se observan los puntajes de los índices que tienen incidencia directa en el logro del cuarto objetivo, tanto de las principales políticas asociadas al objetivo, como los principales índices desagregados de cada una:

Tabla 6. Índices que impactan el logro del Objetivo 4 de MIPG

Políticas que contribuyen a su logro	Propósito de la Política	Índices		Puntaje 2020	
		Nombre	Descripción	Nación	Territorio
Servicio al Ciudadano	Facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos, mediante los servicios de la entidad, en todas sus sedes y a través de los distintos canales. El servicio al ciudadano se enmarca en los principios de información completa y clara, de igualdad, moralidad, economía, celeridad, imparcialidad, eficiencia, transparencia, consistencia, calidad y oportunidad, teniendo presente las necesidades, realidades y expectativas del ciudadano	Conocimiento al servicio del ciudadano	Mide la capacidad de la entidad de generar y apropiar conocimiento sobre Políticas, planes, programas y/o proyectos, estudios e instrumentos que faciliten el acceso y garanticen derechos de grupos de valor, ciudadanos y servidores públicos en atención a sus necesidades, así como de su intervención para la solución de problemas.	80,1	64,9
Participación Ciudadana	Esta política tiene como propósito permitir que las entidades garanticen la incidencia efectiva de los ciudadanos y sus organizaciones en los procesos de planeación, ejecución, evaluación -incluyendo la rendición de cuentas- de su gestión, a través de diversos espacios, mecanismos, canales y prácticas de participación ciudadana.	Participación Ciudadana en la Gestión Pública	Mide la capacidad de la entidad pública de diseñar y ejecutar la estrategia anual con los mecanismos, espacios y acciones a través de las cuales se facilitará y promoverá la participación de la ciudadanía y sus organizaciones en los asuntos de su competencia, permitiendo con ello niveles de incidencia y contribución ciudadana al logro de resultados institucionales para la satisfacción de las necesidades y derechos.	81,3	65,0
		Condiciones institucionales idóneas para la promoción de la participación	Mide la capacidad de la entidad pública de elaborar el diagnóstico, diseñar la estrategia, ejecutar y evaluar la gestión adelantada para promover la participación ciudadana articulada con el direccionamiento estratégico y la planeación institucional.	77,8	63,9
		Grado involucramiento de ciudadanos y grupos de interés	Mide la capacidad de la entidad pública de incluir amplios y diversos grupos de interés, organizaciones y ciudadanos, representativos de diversas poblaciones, sectores y territorios en los procesos de participación ciudadana.	75,7	63,2
		Calidad de la participación ciudadana en la gestión pública	Mide la capacidad de la entidad pública de contar con diseños institucionales que involucran efectivamente a los ciudadanos y grupos de interés de acuerdo con su caracterización en: 1. Identificación y diagnóstico de problemáticas y necesidades de grupos de valor; 2. Formulación de planes, programas, políticas y	80,7	66,0

			normatividad. 3. Coproducción de servicios, codiseño e innovación, solución de problemas 4. Seguimiento y Ejecución. 5. Control y Rendición de cuentas.		
		Eficacia de la participación ciudadana para mejorar la gestión institucional	Mide la capacidad de la entidad pública de valorar la incidencia de la ciudadanía, organizaciones y grupos de interés en las decisiones y gestión institucional.	77,7	63,4
		Índice de Rendición de Cuentas en la Gestión Pública	Mide la capacidad de la entidad pública de avanzar en la estrategia anual de rendición de cuentas en la formulación de acciones para informar en lenguaje claro la gestión, los resultados institucionales y la garantía de derechos, asegurando la realización de espacios para el diálogo con grupos de interés y asumiendo la responsabilidad institucional basada en los aportes ciudadanos.	83,0	65,3
		Condiciones institucionales idóneas para la rendición de cuentas permanente	Mide la capacidad de la entidad pública de formular, implementar y evaluar la estrategia de rendición de cuentas.	79,3	63,8
		Información basada en resultados de gestión y en avance en garantía de derechos	Mide la capacidad de la entidad pública de disposición, exposición y difusión de datos, estadísticas, documentos, informes, entre otros, en lenguaje claro sobre los resultados, avances en la gestión y la garantía de derechos, durante todo el ciclo de la gestión pública de acuerdo con los intereses de los ciudadanos y sus organizaciones, a través de canales adecuados.	80,9	65,5
		Diálogo permanente e incluyente en diversos espacios	Mide la capacidad de la entidad pública de hacer varios eventos públicos de interlocución presenciales, apoyados en canales virtuales, para escuchar e intercambiar opiniones, evaluaciones y recomendaciones sobre los resultados y avances de la gestión institucional, así como sobre la garantía de derechos.	78,7	67,5
		Responsabilidad por resultados	Mide la capacidad de la entidad pública de establecer correctivos, controles, premios y sanciones que optimicen la gestión y faciliten el cumplimiento de las metas de la planeación a partir de retroalimentación.	75,3	63,5

Gobierno Digital	La política de Gobierno Digital contribuye a la Transformación Digital del sector público, la cual implica un cambio en los procesos, la cultura y el uso de la tecnología (principalmente tecnologías emergentes y de la Cuarta Revolución Industrial), para el mejoramiento de las relaciones externas de las entidades de Gobierno, a través de la prestación de servicios más eficientes.	Empoderamiento de los ciudadanos mediante un Estado abierto	Mide la capacidad de las entidades públicas para facilitar el acceso de los ciudadanos a la información pública, el aprovechamiento de los datos abiertos, la colaboración en el desarrollo de productos y servicios de valor público, la participación ciudadana en el diseño de políticas y normas y la identificación de soluciones a problemáticas de interés común	73,8	66,0
Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	Esta política le permite a la entidad articular acciones para la prevención, detección e investigación de los riesgos de en los procesos de la gestión administrativa y misional de las entidades públicas, así como garantizar el ejercicio del derecho fundamental de acceder a la información pública a los ciudadanos y responderles de buena fe, de manera adecuada, veraz, oportuna y gratuita a sus solicitudes de acceso a la información pública	Índice de Transparencia y Acceso a la Información Pública	Mide la capacidad de la entidad pública de institucionalizar la promoción y la garantía del acceso a la información pública como un derecho fundamental y facilitar su implementación a través de los procesos y políticas de gestión y desempeño.	82,0	61,6
		Divulgación proactiva de la información	Mide la capacidad de la entidad pública de promover y generar una cultura de transparencia, lo que conlleva la obligación de publicar y divulgar documentos y archivos que plasman la actividad estatal y de interés público, de forma rutinaria y proactiva, actualizada, accesible y comprensible, atendiendo a límites razonables del talento humano y recursos físicos y financieros. (artículo 3 /Ley 1712).	81,7	65,9
		Atención apropiada a trámites, peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía	Mide la capacidad de la entidad pública de analizar las condiciones y prácticas institucionales para el acceso a la información de trámites, que aportan a la garantía y ejercicio del derecho de acceso a la información pública.	80,7	57,8
		Sistema de seguimiento al acceso a la información pública en funcionamiento	Mide la capacidad de la entidad pública de orientar acciones para el acceso a la información pública desde la perspectiva de la transparencia pasiva que corresponde al derecho de cada persona a solicitar y recibir información de las instituciones del Estado, y su relación con los procesos de atención al ciudadano.	74,6	61,7
		Institucionalización efectiva de la Política de Transparencia y acceso a la información pública	Mide la capacidad de la entidad pública de adelantar acciones asociadas a la construcción y desarrollo de una cultura de transparencia que se centre en la conciencia del ejercicio del derecho fundamental de acceso a la información pública.	78,8	60,0

		Gestión documental para el acceso a la información pública implementada	Mide la capacidad de la entidad pública de adelantar un conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, procesamiento, manejo y organización de la documentación producida y recibida por los sujetos obligados, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación para el ejercicio y garantía del derecho de acceso a la información pública	79,7	59,7
		Criterios diferenciales de accesibilidad a la información pública aplicados	Mide la capacidad de la entidad pública de facilitar que las poblaciones específicas accedan a la información que particularmente las afecte, los sujetos obligados, a solicitud de las autoridades de las comunidades, divulgarán la información pública en diversos idiomas y lenguas y elaborarán formatos alternativos comprensibles para dichos grupos. Deberá asegurarse el acceso a esa información a los distintos grupos étnicos y culturales del país y en especial se adecuarán los medios de comunicación para que faciliten el acceso a las personas que se encuentran en situación de discapacidad. (artículo 8/ Ley1712)	79,7	61,7

7. Avances y retos en la implementación de las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional²

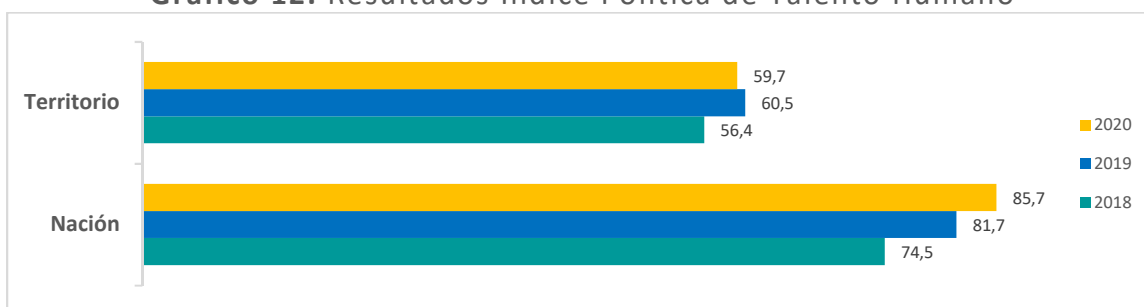
7.1. Dimensión Gestión del Talento Humano

7.1.1. Gestión Estratégica del Talento Humano

En esta política se observa la evolución del aporte que ha hecho la gestión del talento humano, de acuerdo con el ciclo de vida del servidor (ingreso, desarrollo y retiro), al cumplimiento de los objetivos institucionales y del Estado en general.

**El índice de la política, a nivel nacional ha mantenido un crecimiento durante las tres mediciones; el crecimiento que se dio en el año 2019 respecto al año 2018, fue de 7.2 puntos mientras que en la medición del 2020 solo mostró un incremento de 4 puntos. En territorio, el incremento en 2019 respecto a 2018 fue de 4.1 puntos y en 2020 respecto a 2019, tuvo un leve descenso 0.8 puntos.*

Gráfico 12. Resultados Índice Política de Talento Humano



Con esta política se busca consolidar las siguientes capacidades institucionales, medidas con sus respectivos índices de desempeño:

² Nota: la fuente de los gráficos y tablas del presente numeral es la Medición del Desempeño Institucional vigencia 2020

Tabla 7. Resultados Índices Desagregados Política de Talento Humano

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Calidad de la planeación estratégica del talento humano	85,2	59,9
Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano	85,6	59,7
Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad	80,4	62,5
Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano	76,8	57,9

**A nivel nacional las capacidades con más desarrollo son las relacionadas con la selección meritocrática de servidores y la planeación estratégica del talento humano, mientras que en territorio son las relacionadas con el desarrollo y bienestar de los servidores.*

Tanto en nación como en territorio, las capacidades que más requieren de fortalecimientos son las relacionadas con la desvinculación de los servidores.

7.1.1.1. Avances en la Implementación de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano como aporte al cumplimiento del primer objetivo de MIPG.

Para aportar al cumplimiento de este objetivo de MIPG, las **entidades nacionales** han avanzado entre otros aspectos, en:

- Incorporar actividades para la promoción y apropiación de la integridad en el ejercicio de las funciones de los servidores como parte de la planeación del talento humano en la entidad.
- Implementar programas de reinducción por lo menos cada dos años o antes, o cuando se producen cambios dentro de la entidad, destinado a todos los servidores que incluyen actualización acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulen la moral administrativa.
- Implementar acciones de mejora con base en los resultados de medición del clima laboral.
- Reportar oportunamente las vacantes de la entidad en la Oferta Pública de Empleos de Carrera (OPEC).
- Incorporar actividades que contribuyen a mantener y mejorar el clima organizacional de la entidad como parte de la planeación del talento humano.

- Conformar el comité de convivencia laboral en la entidad.
- Conformar la Comisión de Personal en la entidad, con base en lo estipulado en la Ley 909 de 2004.
- Desarrollar jornadas de capacitación - divulgación a sus servidores y contratistas sobre el código de integridad y lucha contra la corrupción, con el fin de guiar el actuar de los servidores públicos.
- Incorporar incentivos a los servidores públicos en la planeación del talento humano de la entidad.
- Incorporar la inducción y reinducción como actividades de la planeación estratégica del talento humano en la entidad.
- Incorporar actividades de seguridad y salud en el trabajo dentro de la planeación del talento humano de la entidad.
- Verificar que los candidatos cumplen con los requisitos del empleo de modo que se pueda llevar a cabo la selección de un gerente público o de un empleo de libre nombramiento y remoción.

A **nivel territorial**, para cumplir con este objetivo de MIPG, las entidades han avanzado entre otros aspectos, en:

- Identificar claramente el número de empleos, el nivel al que pertenece (directivo, asesor, profesional, asistencial u otro), su denominación, código y grado salarial con base en el Sistema de Nomenclatura y Clasificación de Empleos que le aplica a la planta de personal de la entidad (o documento que contempla los empleos de la entidad).
- Tener en cuenta la identificación del empleo de acuerdo con la planta de personal de la entidad (denominación, código y grado salarial) para los perfiles de los empleos definidos en el manual de funciones.
- Tener en cuenta las recomendaciones del equipo directivo y sus equipos de trabajo para tomar decisiones en los ejercicios de planeación de la entidad.
- Incorporar actividades de bienestar en la planeación del talento humano de la entidad.
- Incorporar actividades de capacitación en la planeación del talento humano de la entidad.
- Elaborar una base de datos en la que se cuente con la caracterización de los empleos, los perfiles y las funciones de los mismos.
- Planear y ejecutar diferentes acciones (clasificar, sistematizar, analizar, diseñar mecanismos y procedimientos, aplicar herramientas) que le permitan conservar el conocimiento de sus servidores.

7.1.1.2. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano.

Nación:

- Implementar mecanismos suficientes y adecuados para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran a quienes continúan vinculados.
- Diseñar y ejecutar un programa de desvinculación asistida por otras causales como actividad de la planeación del talento humano de la entidad.
- Propiciar y promover un plan de retiro, con el fin de facilitar las condiciones para la adecuación a la nueva etapa de vida con respecto a los servidores que se retiran.
- Incorporar actividades que promuevan la inclusión y la diversidad (personas con discapacidad, jóvenes entre los 18 y 28 años y género) en la planeación del talento humano de la entidad.
- Verificar en la planta de personal que existan servidores de carrera que puedan ocupar los empleos en encargo o comisión de modo que se pueda llevar a cabo la selección de un gerente público o de un empleo de libre nombramiento y remoción.
- Analizar las causas del retiro de los servidores de la entidad, con el fin de implementar acciones de mejora en la gestión del talento humano.
- Fortalecer la capacitación que permita a los servidores conocer los objetivos institucionales ligados a la actividad que ejecuta.
- Realizar un diagnóstico relacionado con la cultura organizacional de la entidad.
- Desarrollar un diagnóstico de la accesibilidad y análisis de los puestos de trabajo, con recomendaciones para la implementación de ajustes razonables de acuerdo con los servidores públicos vinculados, en especial aquellos con discapacidad.

Territorio:

- Analizar que los resultados de la evaluación de desempeño laboral y de los acuerdos de gestión sean coherentes con el cumplimiento de las metas de la entidad.
- Implementar acciones de mejora con base en los resultados de medición del clima laboral.
- Reportar oportunamente las vacantes de la entidad en la Oferta Pública de Empleos de Carrera (OPEC).

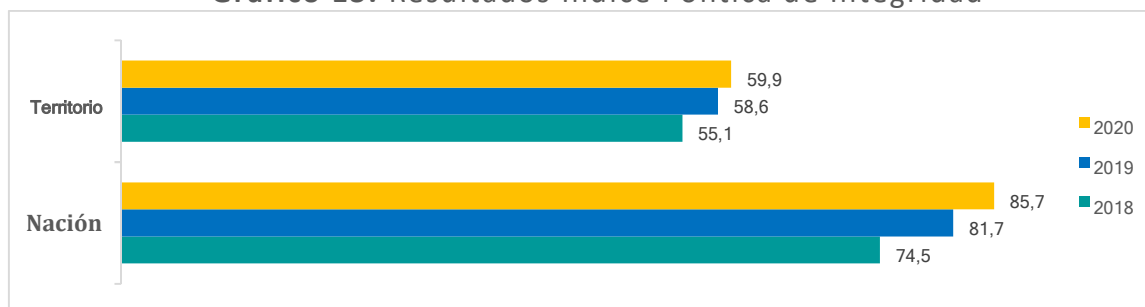
- Implementar en la entidad una estrategia de exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo, por medio de la cual se realice la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo de dichos factores, asignando para ello un responsable de la estrategia.
- Conformar la Comisión de Personal en la entidad, con base en lo estipulado en la Ley 909 de 2004.
- Incorporar actividades para la promoción y apropiación de la integridad en el ejercicio de las funciones de los servidores como parte de la planeación del talento humano en la entidad.
- Implementar diferentes mecanismos para llevar a cabo los procesos de selección meritocrática de los gerentes públicos y de los cargos de libre nombramiento y remoción. Como mínimo, la entidad debe emplear el área de talento humano propia o podrá solicitar apoyo del grupo de meritocracia de Función Pública.
- Evaluar la totalidad de los acuerdos de gestión suscritos con los servidores públicos del nivel gerencial.
- Ajustar el manual de funciones de la entidad de acuerdo con el Decreto 815 de 2018.
- Impulsar la participación del talento humano para la identificación de necesidades y soluciones para mejorar diferentes aspectos de la gestión institucional de la entidad, como acción para desarrollar una cultura organizacional afín a la gestión del conocimiento y la innovación.
- Actualizar e Implementar el plan institucional de capacitación, con base en las directrices emitidas por Función Pública.

7.1.2. Integridad

En esta política se observa la evolución de las entidades en implementar la estrategia de cambio cultural que incluya la adopción del código de integridad del servicio público, el manejo de conflictos de interés y el fortalecimiento de la declaración de bienes y rentas, la gestión de riesgos y el control interno.

El índice de la política, a nivel nacional ha mantenido un crecimiento durante las tres mediciones; el crecimiento que se dio en el año 2019 respecto al año 2018, fue de 6,57 puntos mientras que en la medición del 2020 solo mostró un incremento de 4 puntos En territorio, el incremento en 2019 respecto a 2018 fue de 3.5 puntos y en 2020 respecto a 2019, el incremento fue de solo 1.8 puntos.

Gráfico 13. Resultados Índice Política de Integridad



Con esta política se busca consolidar las siguientes capacidades institucionales, medidas con sus respectivos índices de desempeño:

Tabla 8. Resultados Índices Desagregados Política de Integridad

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Cambio cultural basado en la implementación del código de integridad del servicio público	72,4	59,3
Gestión adecuada de conflictos de interés y declaración oportuna de bienes y rentas	76,8	61,6
Coherencia entre la gestión de riesgos con el control y sanción	73,9	59,0

**Tanto a nivel nacional como territorial, las capacidades con más desarrollo son las relacionadas con Gestión adecuada de conflictos de interés y declaración oportuna de bienes y rentas.*

7.1.2.1. Avances en la Implementación de la Política de Integridad como aporte al cumplimiento del primer objetivo de MIPG

Para aportar al cumplimiento de este objetivo de MIPG, las **entidades nacionales** han avanzado entre otros aspectos, en:

- Definir lineamientos en materia de anticorrupción (fraude y corrupción), por parte de la alta dirección y el comité institucional de coordinación de control interno (de manera articulada o cada uno en cumplimiento de sus competencias).
- Verificar el adecuado diseño y ejecución de los controles que mitigan los riesgos de fraude y corrupción, por parte de los cargos que lideran de manera transversal temas estratégicos de gestión (tales como jefes de planeación, financieros, contratación, TI, servicio al ciudadano, líderes de otros sistemas de gestión, comités de riesgos).
- Expedir un documento en el cual se adopte la política de integridad de la entidad que deberá ser atendida por parte de los servidores.

- Implementar mecanismos pedagógicos y de socialización de la política de integridad para su apropiación por parte de los servidores de la entidad.
- Incluir en la política de riesgos, contemple la metodología para la identificación y control de riesgos de corrupción y fraude.
- Analizar situaciones internas que puedan ser indicios de actos de corrupción para la identificación de riesgos de fraude y corrupción.
- Evaluar y generar alertas oportunas sobre cambios que afectan la exposición de la entidad a los riesgos de corrupción y fraude, por parte del jefe de control interno de la entidad o quien hace sus veces, en el marco de sus roles y en desarrollo de su plan anual de auditorías.
- Desarrollar jornadas de capacitación y/o divulgación a sus servidores y contratistas sobre el código de integridad y lucha contra la corrupción, con el fin de guiar el actuar de los servidores públicos.
- Identificar los procesos susceptibles de posibles actos de corrupción, por parte de los líderes de los programas, proyectos, o procesos y sus equipos de trabajo. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- Identificar los riesgos de fraude y corrupción con base en el análisis de las diferentes formas que puedan presentarse en la entidad. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- Dar tratamiento oportuno al incumplimiento de las normas de conducta y ética a través de las instancias responsables según corresponda.

A **nivel territorial**, para cumplir con este objetivo de MIPG, las entidades han avanzado entre otros aspectos, en:

- Identificar los riesgos de fraude y corrupción con base en el análisis de las diferentes formas que puedan presentarse en la entidad.
- Formular planes de mejora que promuevan una gestión transparente y efectiva y además contribuyan a la mitigación de los riesgos de corrupción.
- Implementar acciones de difusión y seguimiento para garantizar la presentación oportuna de la declaración de bienes y rentas de los servidores públicos, en los plazos y condiciones de los artículos 13 al 16 de la Ley 190 de 1995.
- Identificar, por parte de los líderes de los procesos, programas o proyectos, los procesos susceptibles de posibles actos de corrupción.
- Promover la transparencia en su gestión y evitar la corrupción en la estrategia de comunicación de la entidad.
- Evaluar a través del esquema de líneas de defensa adoptado por la entidad, las conductas asociadas o valores y principios del servicio

público por medio del instrumento para la evaluación de desempeño, en lo concerniente a las conductas comportamentales.

- Fomentar desde la Alta Dirección espacios de participación para todo el personal, para armonizar los valores del servicio público con los códigos de ética institucional, implementar jornadas de difusión y herramientas pedagógicas para desarrollar el hábito de actuar de forma coherente con ellos.
- Definir lineamientos en materia de anticorrupción (fraude y corrupción), por parte de la alta dirección y el comité institucional de coordinación de control interno (de manera articulada o cada uno en cumplimiento de sus competencias).
- Hacer seguimiento al componente de transparencia y acceso a la Información del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de la entidad.
- Dar tratamiento oportuno al incumplimiento de las normas de conducta y ética a través de las instancias responsables según corresponda.

7.1.2.2. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política de Integridad

Nación:

- Formular y desarrollar un mecanismo para el registro, seguimiento y monitoreo a las declaraciones de conflictos de interés por parte de los servidores públicos que laboran dentro de la entidad.
- Analizar los potenciales conflictos de interés de los servidores de la entidad con base en la declaración de bienes y rentas con el fin de incorporar acciones de prevención oportunamente.
- Promover que la Alta Dirección participe en las actividades de socialización del código de integridad y principios del servicio público. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- Formular la estrategia anual para la gestión preventiva de conflictos de interés dentro del marco de la planeación institucional.
- Establecer al interior de su entidad un proceso para la gestión de los conflictos de interés, donde el servidor público pueda tener claridad de cómo se reporta un posible caso y cuál es el conducto regular a seguir.
- Realizar el análisis sobre las declaraciones de bienes y rentas, y registro de conflictos de interés con el fin de identificar zonas de riesgo e implementar acciones preventivas.
- Implementar canales de consulta y orientación para el manejo de conflictos de interés articulado con acciones preventivas de control de los mismos.

- Recopilar y clasificar la información contenida en las declaraciones de bienes y rentas de los servidores públicos preservando la privacidad y anonimización de la información personal.
- Analizar los informes de control interno para identificar alertas sobre conductas que deben ser orientadas a partir de la implementación del código de integridad.
- Evaluar en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, el cumplimiento de los valores y principios del servicio público. Algunos aspectos a evaluar son: conocimiento por parte de los servidores del código de integridad, cumplimiento del código en su integralidad, análisis de información relacionada, como serían declaraciones de conflictos de interés, información recibida desde la línea de denuncia (si existe), o bien desde otras fuentes.

Territorio:

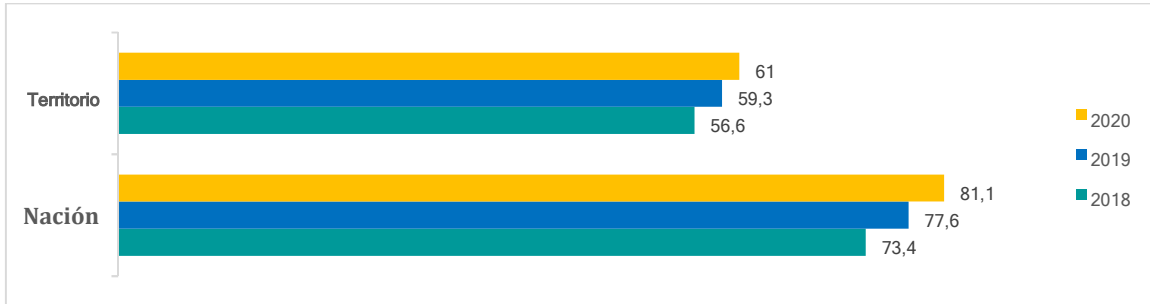
- Formular la estrategia anual para la gestión preventiva de conflictos de interés dentro del marco de la planeación institucional.
- Formular y desarrollar un mecanismo para el registro, seguimiento y monitoreo a las declaraciones de conflictos de interés por parte de los servidores públicos que laboran dentro de la entidad.
- Establecer al interior de su entidad un proceso para la gestión de los conflictos de interés, donde el servidor público pueda tener claridad de cómo se reporta un posible caso y cuál es el conducto regular a seguir.
- Analizar los potenciales conflictos de interés de los servidores de la entidad con base en la declaración de bienes y rentas con el fin de incorporar acciones de prevención oportunamente.
- Promover que la Alta Dirección participe en las actividades de socialización del código de integridad y principios del servicio público.
- Realizar el análisis sobre las declaraciones de bienes y rentas, y registro de conflictos de interés con el fin de identificar zonas de riesgo e implementar acciones preventivas.
- Implementar canales de consulta y orientación para el manejo de conflictos de interés articulado con acciones preventivas de control de los mismos.
- Incluir en la estrategia de gestión anual para la prevención de conflictos de interés actividades para sensibilización y conocimiento de causales y procedimientos para declaración de impedimentos, recusaciones y el manejo preventivo de conflictos de interés.
- Implementar mecanismos para facilitar al ciudadano el reporte de posibles conflictos de interés respecto a las peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias (PQRSD) de la entidad.

- Implementar canales de denuncia y seguimiento frente a situaciones disciplinarias y de conflictos de interés que faciliten la formulación e implementación oportuna de acciones de control y sanción de los conflictos de interés.
- Adelantar acciones para la gestión sistemática y cíclica del riesgo de seguridad digital en la entidad tales como adoptar e implementar la Guía para la Administración de los Riesgos de Gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el Diseño de Controles en entidades públicas.

7.2. Dimensión Direccionamiento Estratégico

7.2.1. Planeación Institucional.

Gráfico 14. Resultados Índice Política de Planeación Institucional



Con este índice se mide la capacidad de la entidad pública de, a partir de las necesidades de sus grupos de valor, proyectar sus objetivos, metas y resultados, definir los mejores cursos de acción y recursos para lograrlos, identificar los riesgos a los que está expuesta y diseñar los mecanismos para el seguimiento, control y evaluación.

**El índice de esta política ha mantenido un crecimiento relativamente constante durante las tres mediciones, tanto a nivel nacional como en territorio.*

Con esta política se busca consolidar las siguientes capacidades institucionales, medidas con sus respectivos índices de desempeño:

Tabla 9. Resultados Índices Desagregados Política de Talento Humano

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Planeación basada en evidencias	76,7	61,4
Enfoque en la satisfacción ciudadana	76,1	64,2
Formulación de la política de administración del riesgo	74,3	53,6
Planeación participativa	75,9	66,7
Identificación de mecanismos para el seguimiento, control y evaluación	77,7	61,0

**A nivel nacional las capacidades con más desarrollo son las relacionadas con la identificación de mecanismos para el seguimiento, control y evaluación, mientras que en territorio son las relacionadas con la planeación participativa.*

Tanto en nación como en territorio, las capacidades que más requieren más desarrollo son las relacionadas con la formulación de la política de administración del riesgo.

7.2.1.1. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política Planeación Institucional.

Nación:

- Contar con indicadores que le permitan a la entidad relacionar la ejecución presupuestal con el cumplimiento de las metas previstas en el Plan Anual Adquisiciones.
- Incluir en el plan estratégico lineamientos para el manejo o mitigación de los riesgos de gestión, seguridad digital.
- Actualizar la información sobre los grupos de valor para identificarlos y caracterizarlos y así poder diseñar estrategias de intervención ajustadas a cada grupo.
- Utilizar la información de caracterización de los grupos de valor de la entidad para definir sus planes, proyectos y programas.
- Identificar los recursos (financieros, humanos, físicos, tecnológicos) asignados para lograr los objetivos definidos en el plan estratégico de la entidad con el fin de diseñar una planeación objetiva en su alcance.
- Definir el direccionamiento estratégico para la vigencia teniendo en cuenta las propuestas o iniciativas de los grupos de interés.
- Definir el direccionamiento estratégico para la vigencia teniendo en cuenta los lineamientos para la gestión del riesgo (Política de Riesgo).
- Hacer seguimiento y monitoreo al cumplimiento de la política de gestión del riesgo, como insumo para el direccionamiento estratégico y en general el cumplimiento de los planes institucionales.
- Tener en cuenta la medición de la satisfacción de los grupos de valor en periodos anteriores, para la toma de las decisiones en el ejercicio de la planeación institucional.
- Contemplar un enfoque étnico diferencial en los objetivos estratégicos, programas o proyectos del plan de desarrollo para diseñar una planeación incluyente.

Territorio:

- Actualizar la información sobre los grupos de valor para determinar sus características sociales, geográficas, económicas, entre otras, y así poder diseñar estrategias de intervención ajustadas a cada grupo.

- Utilizar la información de caracterización de los grupos de valor de la entidad para definir sus planes, proyectos y programas.
- Establecer etapas de planeación para promover la participación ciudadana utilizando medios digitales.
- Definir el direccionamiento estratégico para la vigencia teniendo en cuenta los lineamientos para la gestión del riesgo (Política de Riesgo).
- Tener en cuenta la medición de la satisfacción de los grupos de valor en periodos anteriores, para la toma de las decisiones en el ejercicio de la planeación institucional.
- Reorganizar por parte del equipo directivo equipos de trabajo y/o recursos para asegurar los resultados a partir del análisis de los indicadores de la gestión institucional. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- Fomentar la promoción de los espacios para capacitar a los líderes de los procesos y sus equipos de trabajo sobre la metodología de gestión del riesgo con el fin de que sea implementada adecuadamente entre los líderes de proceso y sus equipos de trabajo.
- Asignar recursos para la atención de grupos étnicos.
- Tener en cuenta los resultados de la evaluación de la gestión de riesgos, para la toma de las decisiones en el ejercicio de la planeación institucional.
- Mejorar las actividades de formulación de políticas, programas y proyectos mediante la participación de los grupos de valor en la gestión de la entidad.

7.3. Dimensión Gestión con Valores para Resultados

7.3.1. Gobierno digital

Gráfico 15. Resultados Índice Política de Gobierno Digital



Con este índice se mide la capacidad de las entidades públicas para usar y aprovechar tecnologías de la información y las comunicaciones TIC con el propósito de consolidar un Estado y ciudadanos proactivos e innovadores que generan valor público en un entorno de confianza digital.

**El índice de esta política ha mantenido un crecimiento durante las tres mediciones; a nivel nacional, fue más evidente el crecimiento que se dio en el año 2019 respecto al año 2018, cuando subió 4.4 puntos mientras que en la medición del 2020 solo mostró un incremento de 0.1. En territorio, el incremento en 2019 respecto a 2018 fue de 4.7 puntos y en 2020 respecto a 2019, fue de 0.8 puntos, manteniéndose relativamente constante dicho incremento.*

Con esta política se busca consolidar las siguientes capacidades institucionales, medidas con sus respectivos índices de desempeño:

Tabla 10. Resultados Índices Desagregado Política de Gobierno Digital

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Empoderamiento de los ciudadanos mediante un Estado abierto	73,8	66,0
Servicios Digitales de Confianza y Calidad	77,0	60,5
Procesos seguros y eficientes	65,3	57,1
Toma de decisiones basadas en datos	74,7	58,4
Fortalecimiento de la Arquitectura Empresarial y de la Gestión de TI	84,1	58,6
Fortalecimiento de la Seguridad y Privacidad de la Información	79,3	58,9

Uso y apropiación de los Servicios Ciudadanos Digitales	68,5	61,5
---	------	------

**A nivel nacional las capacidades con más desarrollo son las relacionadas con el fortalecimiento de la arquitectura empresarial y de la gestión de TI, mientras que en territorio son las relacionadas con el empoderamiento de los ciudadanos mediante un Estado abierto.*

7.3.1.1. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política Gobierno digital.

Nación:

- Utilizar tecnologías emergentes de cuarta revolución industrial para mejorar la prestación de los servicios de la entidad, como tecnologías de desintermediación, DLT (Distributed Ledger Technology), cadena de bloques (Blockchain) o contratos inteligentes, entre otros.
- Utilizar tecnologías emergentes de cuarta revolución industrial como la robótica para mejorar la prestación de los servicios de la entidad.
- Utilizar tecnologías emergentes de cuarta revolución industrial como el internet de las cosas (IoT) para mejorar la prestación de los servicios de la entidad.
- Mejorar los trámites en línea de la entidad teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios, con el propósito de aumentar su nivel de satisfacción.
- Utilizar tecnologías emergentes de cuarta revolución industrial como la automatización robótica de procesos para mejorar la prestación de los servicios de la entidad.
- Elaborar un acta de cumplimiento a satisfacción de la entidad sobre el funcionamiento de los elementos intervenidos en la fase de implementación del Protocolo de Internet versión 6 (IPV6).
- Ejecutar acciones de mejora a partir de los resultados de los indicadores de uso y apropiación de tecnologías de la información (TI) en la entidad. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- Utilizar tecnologías emergentes de cuarta revolución industrial como la inteligencia artificial (AI) para mejorar la prestación de los servicios de la entidad.
- Mejorar la solución de problemas a partir de la implementación de ejercicios de innovación abierta con la participación de los grupos de valor de la entidad.

Territorio:

- Elaborar informes de activación de políticas de seguridad para la implementación del Protocolo de Internet versión 6 (IPV6) en la entidad.
- Disponer en línea todos los trámites de la entidad, que sean susceptibles de disponerse en línea.
- Elaborar un acta de cumplimiento a satisfacción de la entidad sobre el funcionamiento de los elementos intervenidos en la fase de implementación del Protocolo de Internet versión 6 (IPV6).
- Elaborar informes de activación de políticas de seguridad para la implementación del Protocolo de Internet versión 6 (IPV6) en la entidad.
- Definir e implementar una metodología de referencia para el desarrollo de software y sistemas de información.
- Elaborar un documento de pruebas de funcionalidad para la implementación del Protocolo de Internet versión 6 (IPV6) en la entidad.
- Mejorar los trámites en línea de la entidad teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios, con el propósito de aumentar su nivel de satisfacción.
- Elaborar informes de las pruebas piloto realizadas para la implementación del Protocolo de Internet versión 6 (IPV6) en la entidad.
- Elaborar y actualizar los documentos de arquitectura de los desarrollos de software de la entidad.
- Elaborar un documento de diseño detallado de la implementación del Protocolo de Internet versión 6 (IPV6) en la entidad.
- Utilizar técnicas de analítica de datos para predecir comportamientos o hechos de la entidad (analítica predictiva).
- Actualizar las vistas de información de la arquitectura de información para todas las fuentes.
- Adoptar en su totalidad el protocolo IPV6 en la entidad.

Estrategia de acompañamiento

Con el propósito de mejorar el nivel de implementación de la Política de Gobierno Digital por parte de las entidades públicas nacionales y territoriales que hacen parte de su ámbito de aplicación, la Dirección de Gobierno Digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ha desarrollado una estrategia de acompañamiento basada en tres acciones que se resumen a continuación:

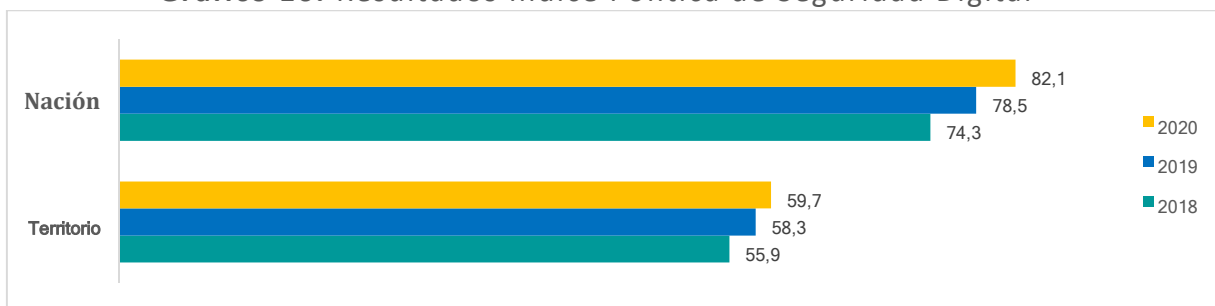
- Durante el 2021 se han realizado más de 350 eventos que han contado con la participación de más 26 mil personas en más de 700 municipios alrededor del territorio nacional. En dichos eventos se ha profundizado

en más de 16 líneas de acción que han permitido afianzar conceptos específicos sobre Gobierno Digital, como: acuerdo marco de precios, datos abiertos, marco de arquitectura empresarial, IPv6, seguridad y privacidad de la información, servicios ciudadanos digitales, ciudades inteligentes, GOV.CO territorial, entre otros. Para facilitar el seguimiento a los eventos sobre Gobierno Digital que se han adelantado, se ha desarrollado un [Tablero de seguimiento a estrategia de acompañamiento de Gobierno Digital](#).

- Se ha puesto en marcha la iniciativa [Transfórmate con Gobierno Digital](#), la cual busca mejorar y fortalecer la prestación de servicios digitales, así como la implementación de elementos y productos tipo de la Política de Gobierno Digital, a través de la participación en talleres virtuales y el uso de herramientas de autoformación y autogestión en entidades públicas colombianas. Por lo tanto, sirve para ayudar a materializar los lineamientos de la Política de Gobierno Digital a través de talleres masivos y la caja de herramientas, esta última se compone de cursos virtuales, vídeos, guías y plantillas, que tienen como función principal guiar a las oficinas de TI y los grupos de valor interesados en el fortalecimiento de capacidades y la mejora en cuanto a la prestación de servicios digitales. La caja de herramientas la pueden usar las entidades públicas nacionales y territoriales. Para facilitar la búsqueda específica de temáticas de interés, la herramienta se encuentra organizada por categorías, así: Ciudades y territorios inteligentes, Seguridad y privacidad de la información, Datos abiertos, Servicios ciudadanos digitales, Marco de arquitectura empresarial y finalmente, Transformación digital.
- Se ha dispuesto un [Tablero interactivo de Gobierno Digital](#) para consulta de las entidades públicas objeto de aplicación de la Política de Gobierno Digital, en el cual se han incluido, por cada uno de los 3 habilitadores y 5 propósitos de la Política (según la estructura de definida en el decreto 1008 de 2018), recomendaciones de mejora personalizadas para cada entidad, así como enlaces a herramientas y guías de apoyo para orientarlas en su implementación. Esta información facilita a las entidades la formulación y ejecución de planes de acción orientados a mejorar la implementación de la Política de Gobierno Digital.

7.3.2. Seguridad digital

Gráfico 16. Resultados Índice Política de Seguridad Digital



Con este índice se mide la capacidad de la entidad pública de identificar, gestionar, tratar y mitigar los riesgos de seguridad digital en las actividades socioeconómicas de la entidad en un entorno digital y en un marco de cooperación, colaboración y asistencia, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía digital nacional.

**El índice de esta política ha mantenido un crecimiento durante las tres mediciones; a nivel nacional, fue más evidente el crecimiento que se dio en el año 2019 respecto al año 2018, cuando subió 4.2 puntos mientras que en la medición del 2020 mostró un incremento de 3.6. En territorio, el incremento en 2019 respecto a 2018 fue de 2.4 puntos y en 2020 respecto a 2019, fue de 1,4 puntos, manteniéndose relativamente constante dicho incremento.*

7.3.2.1. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política Seguridad digital.

Nación:

- Fortalecer las capacidades en seguridad digital de la entidad a través de convenios o acuerdos de intercambio de información para fomentar la investigación, la innovación y el desarrollo de temas relacionados con la defensa y seguridad nacional en el entorno digital.
- Fortalecer las capacidades en seguridad digital de la entidad a través de ejercicios de simulación de incidentes de seguridad digital al interior de la entidad.
- Adelantar acciones para la gestión sistemática y cíclica del riesgo de seguridad digital en la entidad tales como realizar la identificación anual de la infraestructura crítica cibernética e informar al CCOC.
- Realizar periódicamente ejercicios simulados de ingeniería social al personal de la entidad incluyendo campañas de phishing, smishing, entre

otros, y realizar concientización, educación y formación a partir de los resultados obtenidos.

- Adelantar acciones para la gestión sistemática y cíclica del riesgo de seguridad digital en la entidad tales como adoptar e implementar la guía para la identificación de infraestructura crítica cibernética.
- Adelantar acciones para la gestión sistemática y cíclica del riesgo de seguridad digital en la entidad tales como participar en la construcción de los planes sectoriales de protección de la infraestructura crítica cibernética.
- Realizar retest para verificar la mitigación de vulnerabilidades y la aplicación de actualizaciones y parches de seguridad en sus sistemas de información.
- Definir indicadores para medir la eficiencia y eficacia del modelo de gestión de seguridad y privacidad de la información (MSPI) de la entidad, aprobarlos mediante el comité de gestión y desempeño institucional, implementarlos y actualizarlos mediante un proceso de mejora continua.
- Cerciorarse de que los proveedores y contratistas de la entidad cumplan con las políticas de ciberseguridad internas.
- Identificar factores sociales que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.

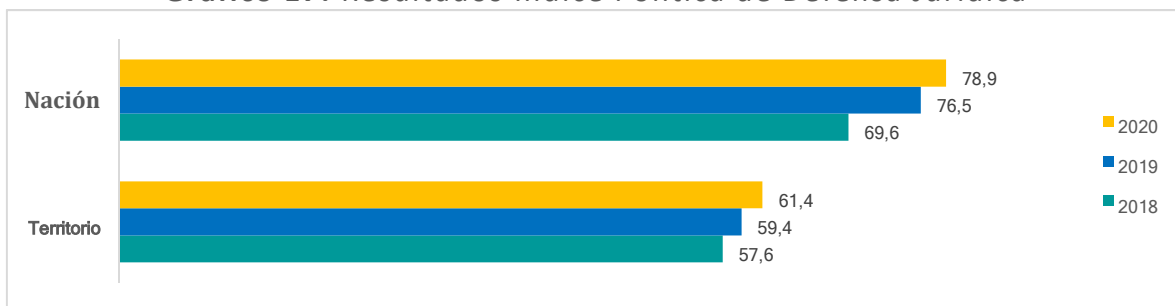
Territorio:

- Fortalecer las capacidades en seguridad digital de la entidad a través de convenios o acuerdos de intercambio de información para fomentar la investigación, la innovación y el desarrollo de temas relacionados con la defensa y seguridad nacional en el entorno digital.
- Adelantar acciones para la gestión sistemática y cíclica del riesgo de seguridad digital en la entidad tales como realizar la identificación anual de la infraestructura crítica cibernética e informar al CCOC.
- Realizar periódicamente ejercicios simulados de ingeniería social al personal de la entidad incluyendo campañas de phishing, smishing, entre otros, y realizar concientización, educación y formación a partir de los resultados obtenidos.
- Adelantar acciones para la gestión sistemática y cíclica del riesgo de seguridad digital en la entidad tales como adoptar e implementar la guía para la identificación de infraestructura crítica cibernética.
- Adelantar acciones para la gestión sistemática y cíclica del riesgo de seguridad digital en la entidad tales como participar en la construcción de los planes sectoriales de protección de la infraestructura crítica cibernética.

- Fortalecer las capacidades en seguridad digital de la entidad a través de ejercicios de simulación de incidentes de seguridad digital al interior de la entidad.
- Realizar retest para verificar la mitigación de vulnerabilidades y la aplicación de actualizaciones y parches de seguridad en sus sistemas de información.
- Definir indicadores para medir la eficiencia y eficacia del modelo de gestión de seguridad y privacidad de la información (MSPI) de la entidad, aprobarlos mediante el comité de gestión y desempeño institucional, implementarlos y actualizarlos mediante un proceso de mejora continua.
- Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) en la entidad a partir de las necesidades identificadas, y formalizarlo mediante un acto administrativo.
- Utilizar técnicas de analítica de datos para predecir comportamientos o hechos de la entidad (analítica predictiva).
- Efectuar evaluaciones de vulnerabilidades informáticas.
- Establecer un procedimiento de gestión de incidentes de seguridad de la información, formalizarlo y actualizarlo de acuerdo con los cambios de la entidad.

7.3.3. Defensa Jurídica

Gráfico 17. Resultados Índice Política de Defensa Jurídica



Con este índice se mide capacidad de la entidad pública de lograr una sostenible disminución del número de demandas en su contra y del valor de las condenas reconocidas o impuestas a su cargo, aunado a un mejoramiento de su desempeño en la etapa judicial y en la recuperación por vía de la acción de repetición o del llamamiento en garantía de las sumas pagadas por sentencias, conciliaciones o laudos cuando a ello haya lugar.

**El índice de esta política ha mantenido un crecimiento durante las tres mediciones; a nivel nacional, fue más evidente el crecimiento que se dio en el año 2019 respecto al año 2018, cuando subió 6.9 puntos mientras que en la medición del 2020 solo mostró un incremento de 2.4. En territorio, el incremento*

en 2019 respecto a 2018 fue de 1.8 puntos y en 2020 respecto a 2019, fue de 2 puntos, manteniéndose relativamente constante dicho incremento.

Con esta política se busca consolidar las siguientes capacidades institucionales, medidas con sus respectivos índices de desempeño:

Tabla 11. Resultados Índices Desagregados Política de Defensa Jurídica

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Prevención del daño antijurídico	68,9	59,2
Gestión de los procesos judiciales	69,2	61,4
Capacidad institucional para ejercer la defensa jurídica	73,8	61,0
Información estratégica para la toma de decisiones	70,2	59,3

**A nivel nacional las capacidades con más desarrollo son las relacionadas con la capacidad institucional para ejercer la defensa jurídica, mientras que en territorio son las relacionadas con la gestión de los procesos judiciales.*

Tanto en nación como en territorio, las capacidades que más requieren más desarrollo son las relacionadas con la prevención del daño antijurídico.

7.3.3.1. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política Defensa jurídica.

Nación:

- Determinar las deficiencias de las actuaciones procesales por parte de los apoderados de la entidad, respecto a los estudios o análisis que hacen de los procesos que cursan o hayan cursado en su contra.
- Determinar las deficiencias en las actuaciones administrativas en las entidades.
- Determinar el índice de condenas a la entidad en los procesos que cursan o hayan cursado en su contra.
- Presentar criterios unificados de defensa jurídica entre las entidades del orden nacional, cuando sean vinculadas en un mismo proceso.
- Determinar los tipos de daño por los cuales resulta demandada o condenada la entidad.
- Definir los criterios para la selección de los apoderados externos de la entidad en el Comité de Conciliación.

- Contar con un programa de entrenamiento y/o actualización para los abogados que llevan la defensa jurídica. Una alternativa es vincular a los miembros de las oficinas jurídicas o de defensa judicial, a la Comunidad Jurídica del Conocimiento que es gratis y se pueden realizar solicitudes específicas.
- Determinar la procedencia o improcedencia del llamamiento en garantía con fines de repetición.
- Formular directrices de conciliación en la entidad. Puede usar como guía la metodología con la que cuenta la ANDJE.
- Informar acerca de las decisiones con respecto a la procedencia de la acción de repetición al Ministerio Público.
- Promover que los conflictos suscitados entre la entidad y otras entidades u organismos del orden nacional se sometan al trámite de mediación ante la ANDJE.

Territorio:

- Formular directrices de conciliación en la entidad.
- Adoptar formalmente una metodología para el cálculo de la provisión contable; y desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- Determinar las deficiencias en las actuaciones administrativas en las entidades.
- Contar con un sistema de información o base de datos que contenga el inventario completo de los trámites de cumplimiento y/o pago de sentencias, conciliaciones o laudos.
- Informar acerca de las decisiones con respecto a la procedencia de la acción de repetición al Ministerio Público.
- Diseñar las políticas generales que orientan la defensa técnica de los intereses de la entidad.
- Contar con un programa de entrenamiento y/o actualización para los abogados que llevan la defensa jurídica. Una alternativa es vincular a los miembros de las oficinas jurídicas o de defensa judicial, a la Comunidad Jurídica del Conocimiento que es gratis y se pueden realizar solicitudes específicas.
- Determinar el índice de condenas a la entidad en los procesos que cursan o hayan cursado en su contra.
- Determinar las deficiencias de las actuaciones procesales por parte de los apoderados de la entidad en los procesos que cursan o hayan cursado en su contra.
- Formular políticas de prevención de daño antijurídico conforme a la metodología establecida por la Agencia de Defensa Jurídica del Estado y contar con las evidencias.

7.3.4. Mejora Normativa

Gráfico 18. Resultados Índice Política de Mejora Normativa



Con este índice se mide la capacidad de la entidad pública para gestionar el stock de regulaciones existentes y propender por una nueva regulación de calidad al promover e implementar las herramientas y procesos sugeridos por la Política de Mejora Normativa en las diferentes etapas del ciclo de gobernanza regulatoria.

“Con este índice se mide la capacidad de la entidad pública para (i) gestionar el inventario normativo vigente que regula las materias de su competencia y (ii) avanzar en la mejora de la calidad de la producción normativa o regulatoria a su cargo; mediante la promoción e implementación de las herramientas y procesos que ofrece la Política de Mejora Normativa en las diferentes etapas del ciclo de gobernanza regulatoria.”

*El índice de esta política ha mantenido un crecimiento durante las dos mediciones; a nivel nacional, fue más evidente el crecimiento al subió 11.3 puntos; en territorio, el incremento en 2020 respecto a 2019, fue de 2 puntos.

Con esta política se busca consolidar las siguientes capacidades institucionales, medidas con sus respectivos índices de desempeño.

Tabla 12. Resultados Índices Desagregados Política de Mejora Normativa

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Planeación, diseño y consulta pública	75,9	54,0
Norma final, seguimiento y evaluación	69,4	54,2

**A nivel nacional las capacidades con más desarrollo son las relacionadas con planeación, diseño y consulta pública, mientras que en territorio son las relacionadas con norma final, seguimiento y evaluación.*

7.3.4.1. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política Mejora normativa.

Nación:

- Mantener permanentemente actualizado, a través de las direcciones u oficinas jurídicas de los Ministerios y Departamentos Administrativos, el inventario normativo vigente de competencia de cada uno de los Sectores Administrativos, determinando dentro de éste la normativa que regula materias que son de competencia concurrente o compartida de varios sectores.”
- Revisar el inventario normativo con la herramienta de evaluación ex post para asegurar que las regulaciones estén actualizadas, justifiquen sus costos y sean efectivas, eficientes, eficaces, simples y consistentes con los objetivos de política pública planteados.
- Revisar durante el proceso de formulación de proyectos normativos la generación de su impacto fiscal que puedan causar sus disposiciones.
- Revisar el inventario normativo con la herramienta de simplificación normativa para asegurar que las regulaciones estén actualizadas, justifiquen sus costos y sean efectivas, eficientes, eficaces, simples y consistentes con los objetivos de política pública planteado.
- Revisar durante el proceso de formulación de proyectos normativos la afectación que las disposiciones jurídicas puedan causar sobre la libre competencia.
- Definir el proceso de implementación y monitoreo de la alternativa seleccionada, con indicadores medibles, con el fin de hacer seguimiento futuro a la normativa a implementar.
- Utilizar metodologías de evaluación económica que tengan en cuenta los aspectos ambientales, sociales y culturales para escoger aquella alternativa de intervención que genere mayores beneficios para la sociedad y la economía en términos beneficio-costos.
- Diseñar e implementar estrategias y procedimientos para que la producción normativa de carácter general y abstracto de las entidades, además de alinearse con sus objetivos, necesidades e intereses, tenga un mayor nivel de calidad normativa sustancial y formal que reduzca los riesgos de daño antijurídico y de inestabilidad del ordenamiento jurídico.
- Explicar en el documento final cuál de las alternativas de intervención analizadas comparativamente resuelve de forma más efectiva, eficaz y eficiente el asunto, problema o necesidad; basándose en los resultados de la evaluación realizada para legitimar la intervención que resultó de la evaluación.

- Tener en cuenta en la etapa de identificación de intervención gubernamental como mínimo dos alternativas para abordar de forma más efectiva, eficaz y eficiente el asunto, problema, necesidad, incluyendo la opción de no intervención, para poder trazar una línea base que permita, al realizar la evaluación, comparar entre las alternativas planteadas.

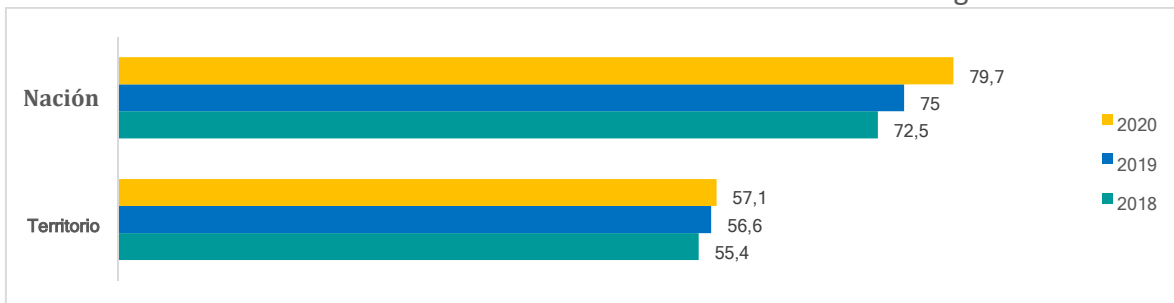
Territorio:

- Levantar y mantener permanentemente actualizado, a través de las secretarías, direcciones u oficinas jurídicas de los entes territoriales, el inventario normativo territorial vigente, clasificado por materias reguladas.
- Revisar durante el proceso de formulación de proyectos normativos la afectación que las disposiciones jurídicas puedan causar sobre a la libre competencia.
- Publicar la agenda regulatoria o la lista de problemáticas definitiva en los medios o canales establecidos dentro de los primeros 5 días hábiles del mes siguiente al cual se hizo su revisión final, para mejorar la participación y transparencia en la planeación de la entidad.
- Publicar la agenda regulatoria o la lista de problemáticas definitiva en los medios o canales establecidos dentro de los primeros 5 días hábiles del mes siguiente al cual se hizo su revisión final, para mejorar la participación y transparencia en la planeación de la entidad.
- Revisar el inventario normativo con la herramienta de evaluación ex post para asegurar que las regulaciones estén actualizadas, justifiquen sus costos y sean efectivas, eficientes, eficaces, simples y consistentes con los objetivos de política pública planteados.
- Publicar en el sitio web designado para ello una lista de los asuntos, problemas, necesidades u oportunidades que se busca afrontar o la agenda regulatoria, dentro de los primero 5 días hábiles del mes siguiente al cual hizo su revisión final, para facilitar y promover los comentarios de los actores interesados y modificar la agenda si es necesario. Esto busca mejorar la capacidad de intervención estatal frente a los asuntos más importantes para la ciudadanía y los grupos de interés.
- Compilar la normatividad emitida por la entidad en un solo cuerpo normativo la normativa vigente de carácter general y abstracto que ha sido producida por el ente territorial es una buena práctica de publicación que fortalece el principio de seguridad jurídica al facilitar la consulta, conocimiento y estado de vigencia actual de las disposiciones que regulan los distintos ámbitos de la vida en sociedades.

- Analizar y tener en cuenta los comentarios recibidos de la consulta pública por un tiempo máximo de 30 días calendario y realizar las modificaciones necesarias, para generar incentivos no pecuniarios y fortalecer la legitimidad del proceso de participación
- Brindar información a la ciudadanía respecto a las fechas en las que los proyectos normativos contenidos en la agenda regulatoria o listado de asuntos, problemas, necesidades u oportunidades que se busca afrontar estarán disponibles para consulta pública.
- Utilizar metodologías de evaluación económica que tengan en cuenta los aspectos ambientales, sociales y culturales, para escoger aquella alternativa de intervención gubernamental que genere mayores beneficios para la sociedad y la economía en términos beneficio-costos.
- Explicar en el documento final cuál de las alternativas de intervención gubernamental analizadas comparativamente puede abordar de forma más efectiva, eficaz y eficiente el asunto, problema, necesidad u oportunidad que se busca afrontar; basándose en los resultados de la evaluación realizada para legitimar la intervención que resultó de la evaluación.

7.3.5. Fortalecimiento Organizacional y Simplificación De Procesos

Gráfico 19. Resultados Índice Política de Fortalecimiento Organizacional



**El índice de la política, a nivel nacional ha mantenido un crecimiento durante las tres mediciones; el crecimiento que se dio en el año 2019 respecto al año 2018, fue de 2,5 puntos mientras que en la medición del 2020 mostró un incremento de 4,7 puntos. En territorio, el incremento en 2019 respecto a 2018 fue de 1,2 puntos y en 2020 respecto a 2019, el incremento fue de solo 0,5 puntos.*

Con esta política se busca consolidar las siguientes capacidades institucionales, medidas con sus respectivos índices de desempeño:

Tabla 13. Resultados Índices Desagregados Política de Fortalecimiento Organizacional

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Eficacia Organizacional	75,5	58,8
Gestión óptima de los bienes y servicios de apoyo	77,5	56,0

**A nivel nacional las capacidades con más desarrollo son las relacionadas con la Gestión óptima de los bienes y servicios de apoyo, mientras que en territorio son las relacionadas con la eficacia organizacional.*

7.3.5.1. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos.

Nación

- Establecer en la planta de personal de la entidad (o documento que contempla los empleos de la entidad) los empleos suficientes para cumplir con los planes y proyectos.
- Establecer la política o lineamientos para el uso de bienes con material reciclado.
- Considerar los resultados de los espacios de participación y de rendición de cuentas con ciudadanos para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad.
- Tener en cuenta las sugerencias, expectativas, quejas, peticiones, reclamos o denuncias por parte de la ciudadanía para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad.
- Adquirir bienes amigables con el medio ambiente.
- Adoptar acciones o planes para optimizar el uso de vehículos institucionales.
- Realizar seguimiento a los indicadores de gestión y utilizar los resultados para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad.
- Promover el no uso de elementos contaminantes al medio ambiente.
- Hacer un uso eficiente de bienes con periodos de obsolescencia y renovación.
- Identificar los riesgos de contaminación ambiental de la entidad.

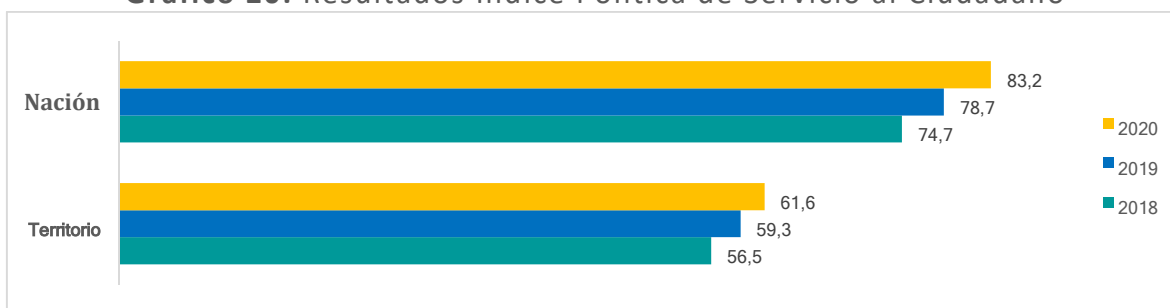
Territorio:

- Establecer la política o lineamientos para el uso de bienes con material reciclado.
- Establecer en la planta de personal de la entidad (o documento que contempla los empleos de la entidad) los empleos suficientes para cumplir con los planes y proyectos.

- Adoptar acciones o planes para optimizar el uso de vehículos institucionales.
- Considerar los resultados de los espacios de participación y/o rendición de cuentas con ciudadanos para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad.
- Adquirir bienes amigables con el medio ambiente.
- Hacer un uso eficiente de bienes con periodos de obsolescencia y renovación.
- Establecer una política ambiental para la entidad.
- Promover el no uso de elementos contaminantes al medio ambiente.
- Implementar y monitorear los controles a los riesgos y utilizar sus resultados para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad.
- Identificar los riesgos de contaminación ambiental de la entidad.

7.3.6. Servicio al Ciudadano

Gráfico 20. Resultados Índice Política de Servicio al Ciudadano



**El índice de la política, a nivel nacional ha mantenido un crecimiento durante las tres mediciones; el crecimiento que se dio en el año 2019 respecto al año 2018, fue de 4 puntos mientras que en la medición del 2020 mostró un incremento de 4,5 puntos. En territorio, el incremento en 2019 respecto a 2018 fue de 2,8 puntos y en 2020 respecto a 2019, el incremento fue de solo 2,3 puntos.*

Con esta política se busca consolidar las siguientes capacidades institucionales, medidas con sus respectivos índices de desempeño:

Tabla 14. Resultados Índices Desagregados Política de Servicio al Ciudadano

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Planeación estratégica del servicio al ciudadano	81,8	62,9

Fortalecimiento del talento humano al servicio del ciudadano	79,8	61,1
Gestión del relacionamiento con los ciudadanos	82,1	61,6
Conocimiento al servicio del ciudadano	80,1	64,9
Evaluación de gestión y medición de la percepción ciudadana	79,0	58,3

**A nivel nacional las capacidades con más desarrollo son las relacionadas con la gestión del relacionamiento con los ciudadanos, mientras que en territorio son las relacionadas con el conocimiento al servicio del ciudadano.*

7.3.6.1. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política Servicio al ciudadano.

Nación:

- Instalar señalización con imágenes en lengua de señas, en la entidad.
- Instalar señalización en otras lenguas o idiomas en la entidad.
- Instalar sistemas de orientación espacial en la entidad.
- Utilizar enlaces territoriales sin punto de atención como mecanismo para que los ciudadanos gestionen sus trámites y servicios en el territorio.
- Tener operadores que pueden brindar atención a personas que hablen otras lenguas o idiomas (Ej.: etnias) en la línea de atención telefónica, el PBX o conmutador de la entidad.
- Contar con un menú interactivo con opciones para la atención de personas con discapacidad en la línea de atención telefónica, el PBX o conmutador de la entidad.
- Evaluar los resultados del uso de los documentos de la entidad traducidos a lenguaje claro.
- Instalar señalización en alto relieve en la entidad.
- Aprobar recursos para la contratación de talento humano que atienda las necesidades de los grupos de valor (ej.: traductores que hablen otras lenguas o idiomas) con el fin de promover la accesibilidad y atender las necesidades particulares.
- Utilizar e implementar modelos itinerantes como las ferias y unidades móviles, como mecanismo para que los ciudadanos gestionen sus trámites y servicios en el territorio.

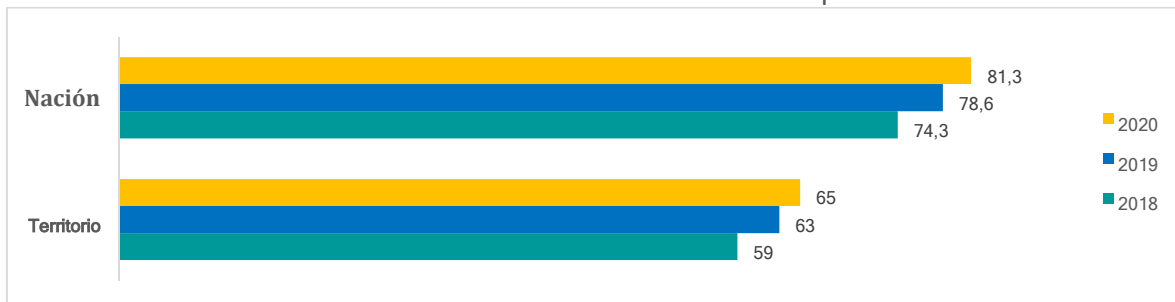
Territorio:

- Instalar señalización en otras lenguas o idiomas en la entidad.

- Tener operadores que pueden brindar atención a personas que hablen otras lenguas o idiomas (Ej.: etnias) en la línea de atención telefónica, el PBX o conmutador de la entidad.
- Contar con un menú interactivo con opciones para la atención de personas con discapacidad en la línea de atención telefónica, el PBX o conmutador de la entidad.
- Instalar sistemas de orientación espacial en la entidad.
- Contar con operadores que conocen y hacen uso de herramientas como el Centro de Relevos o Sistema de Interpretación en línea - SIEL para la atención de personas con discapacidad auditiva en la línea de atención telefónica, el PBX o conmutador de la entidad.
- Utilizar e implementar atención presencial a través de otra entidad como mecanismo para que los ciudadanos gestionen sus trámites y servicios en el territorio.
- Utilizar enlaces territoriales sin punto de atención como mecanismo para que los ciudadanos gestionen sus trámites y servicios en el territorio.
- Aprobar recursos para la adquisición e instalación de tecnología que permita y facilite la comunicación de personas con discapacidad auditiva, con el fin de promover la accesibilidad y atender las necesidades particulares.
- Establecer incentivos especiales para el personal de servicio al ciudadano, de acuerdo con lo previsto en el marco normativo vigente (Decreto 1567 de 1998, Ley 909 de 2004, Decreto 894 de 2017) y otros estímulos para quienes se encuentren con distinto tipo de vinculación (provisionales, contratistas, etc.) en la entidad.
- Instalar señalización con imágenes en lengua de señas, en la entidad.

7.3.7. Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

Gráfico 21. Resultados Índice Política de Participación Ciudadana



**El índice de la política, a nivel nacional ha mantenido un crecimiento durante las tres mediciones; el crecimiento que se dio en el año 2019 respecto al año 2018, fue de 4,3 puntos mientras que en la medición del 2020 solo mostró un*

incremento de 2,7 puntos. En territorio, el incremento en 2019 respecto a 2018 fue de 4 puntos y en 2020 respecto a 2019, el incremento fue de solo 2 puntos. Con esta política se busca consolidar las siguientes capacidades institucionales, medidas con sus respectivos índices de desempeño:

Tabla 15. Resultados Índices Desagregados Política de Participación Ciudadana

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Condiciones institucionales idóneas para la promoción de la participación	77,8	63,9
Grado involucramiento de ciudadanos y grupos de interés	75,7	63,2
Calidad de la participación ciudadana en la gestión pública	80,7	66,0
Eficacia de la participación ciudadana para mejorar la gestión institucional	77,7	63,4
Índice de Rendición de Cuentas en la Gestión Pública	83,0	65,3
Condiciones institucionales idóneas para la rendición de cuentas permanente	79,3	63,8
Información basada en resultados de gestión y en avance en garantía de derechos	80,9	65,5
Diálogo permanente e incluyente en diversos espacios	78,7	67,5
Responsabilidad por resultados	75,3	63,5

**A nivel nacional las capacidades con más desarrollo son las relacionadas con el índice de Rendición de Cuentas en la Gestión Pública, mientras que en territorio son las relacionadas con el diálogo permanente e incluyente en diversos espacios.*

7.3.7.1. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política Participación ciudadana en la gestión pública.

Nación:

- Mejorar la solución de problemas a partir de la implementación de ejercicios de innovación abierta con la participación de los grupos de valor de la entidad.

- Formular ejercicios de innovación que incluyan los medios digitales con el propósito de dar solución a los diferentes problemas, esto con el apoyo de la ciudadanía.
- Contar en la entidad con un procedimiento para traducir la información pública que solicita un grupo étnico a su respectiva lengua.
- Implementar acciones y estrategias dirigidas a capacitar a los grupos de valor y control social en forma directa por parte de la entidad o en alianza con otros organismos públicos (ESAP, DAFP, Ministerio del Interior, entre otros).
- Mejorar las actividades de promoción del control social y veedurías ciudadana mediante la participación de los grupos de valor en la gestión de la entidad.
- Promover el control social y las veedurías ciudadanas a la gestión de la entidad utilizando además de otros mecanismos los medios digitales.
- Implementar estrategias a través de diversos medios digitales para que los ciudadanos o grupos de interés participen en el proceso de producción normativa.
- Garantizar el acceso a la información de personas con discapacidad enviando las comunicaciones o respuestas a sus grupos de valor en un formato que garantiza su preservación digital a largo plazo y que a su vez es accesible.
- Divulgar en el proceso de rendición de cuentas la información sobre la oferta de conjuntos de datos abiertos disponibles en la entidad para que sean utilizados por los ciudadanos o grupos de interés.
- Incluir en los informes y acciones de difusión para la rendición de cuentas la oferta de información por canales presenciales (cartelera, boletines, reuniones, entre otros) existentes en la entidad, de manera que los ciudadanos e interesados puedan consultarlos y participar en los eventos de diálogo previstos.

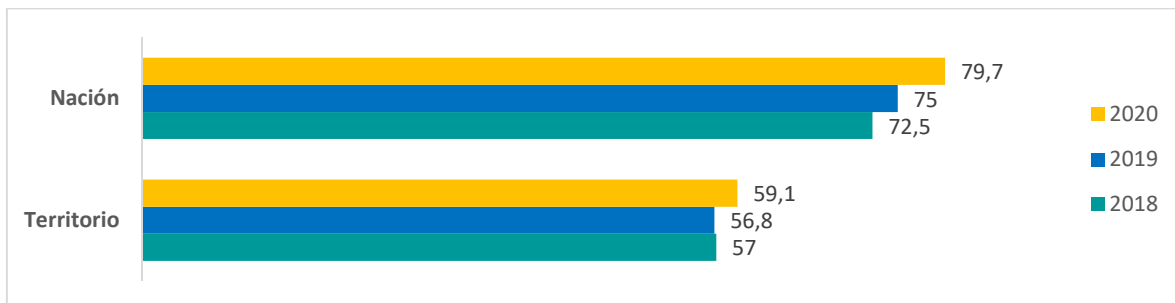
Territorio:

- Implementar estrategias a través de diversos medios digitales para que los ciudadanos o grupos de interés participen en el proceso de producción normativa.
- Divulgar en el proceso de rendición de cuentas la información sobre la oferta de conjuntos de datos abiertos disponibles en la entidad para que sean utilizados por los ciudadanos o grupos de interés.
- Mejorar la solución de problemas a partir de la implementación de ejercicios de innovación abierta con la participación de los grupos de valor de la entidad.

- Formular ejercicios de innovación que incluyan los medios digitales con el propósito de dar solución a los diferentes problemas, esto con el apoyo de la ciudadanía.
- Garantizar el acceso a la información de personas con discapacidad enviando las comunicaciones o respuestas a sus grupos de valor en un formato que garantiza su preservación digital a largo plazo y que a su vez es accesible.
- Publicar, en la sección "transparencia y acceso a la información pública" de la página web oficial de la entidad, información actualizada sobre la información sobre los grupos étnicos en el territorio.
- Implementar en el programa de inducción o reinducción al servicio público o en el plan institucional de capacitación, acciones dirigidas a capacitar a los servidores públicos de la entidad sobre el derecho a la participación ciudadana y los mecanismos existentes para facilitarla.
- Aplicar los lineamientos establecidos para la racionalización de trámites, haciendo énfasis en la participación ciudadana utilizando medios digitales.
- Incluir en los informes y acciones de difusión para la rendición de cuentas la oferta de información por canales presenciales (cartelera, boletines, reuniones, entre otros) existentes en la entidad, de manera que los ciudadanos e interesados puedan consultarlos y participar en los eventos de diálogo previstos.
- Mejorar las actividades de racionalización de trámites mediante la participación de los grupos de valor en la gestión de la entidad.

7.3.8. Racionalización de Trámites

Gráfico 22. Resultados Índice Política de Racionalización de Trámites



**El índice de la política, a nivel nacional ha mantenido un crecimiento durante las tres mediciones; el crecimiento que se dio en el año 2019 respecto al año 2018, fue de 6,57 puntos mientras que en la medición del 2020 solo mostró un incremento de 4 puntos. En territorio, el incremento en 2019 respecto a 2018 fue solo de 0,2 puntos y en 2020 respecto a 2019, el incremento fue de 2,3 puntos.*

Con esta política se busca consolidar las siguientes capacidades institucionales, medidas con sus respectivos índices de desempeño:

Tabla 16. Resultados Índices Desagregados Política de Racionalización de Trámites

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Identificación de los trámites a partir de los productos o servicios que ofrece la entidad	70,7	58,8
Priorización de trámites con base en las necesidades y expectativas de los ciudadanos	75,0	58,7
Trámites racionalizados y recursos tenidos en cuenta para mejorarlos	69,4	57,2
Beneficios de las acciones de racionalización adelantadas	75,4	74,3

**Tanto a nivel nacional como territorial las capacidades con más desarrollo son las relacionadas con los beneficios de las acciones de racionalización adelantadas.*

Las capacidades que más requieren más desarrollo son las relacionadas los trámites racionalizados y recursos tenidos en cuenta para mejorarlos.

7.3.8.1. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política Racionalización de trámites.

Nación:

- Reducir los costos de los trámites, mediante las acciones de racionalización de trámites y de otros procedimientos administrativos implementados por la entidad.
- Reducir los requisitos de los trámites y de otros procedimientos administrativos, mediante las acciones de racionalización de trámites y de otros procedimientos administrativos implementados por la entidad.
- Aumentar los mecanismos y controles para evitar posibles riesgos de corrupción, mediante las acciones de racionalización de trámites y de otros procedimientos administrativos implementados por la entidad.
- Mejorar las actividades de racionalización de trámites mediante la participación de los grupos de valor en la gestión de la entidad.
- Dar a conocer a los grupos de valor los beneficios que obtuvieron por efecto de la racionalización, mediante las acciones de racionalización de trámites y de otros procedimientos administrativos implementados por la entidad.

- Reducir los pasos de los trámites y de otros procedimientos administrativos mediante las acciones de racionalización de trámites y de otros procedimientos administrativos implementadas por la entidad.
- Formular la estrategia de racionalización de trámites en la presente vigencia de acuerdo a su naturaleza jurídica.
- Reducir los tiempos de respuesta de los trámites y de otros procedimientos administrativos, mediante las acciones de racionalización de trámites y de otros procedimientos administrativos implementados por la entidad.
- Disminuir la presencia del ciudadano en las ventanillas de la entidad haciendo uso de medios digitales, mediante las acciones de racionalización de trámites y de otros procedimientos administrativos implementados por la entidad.
- Inscribir en el SUI (Sistema Único de Identificación de Trámites) la totalidad de los trámites y OPAS que tiene la entidad.

Territorio:

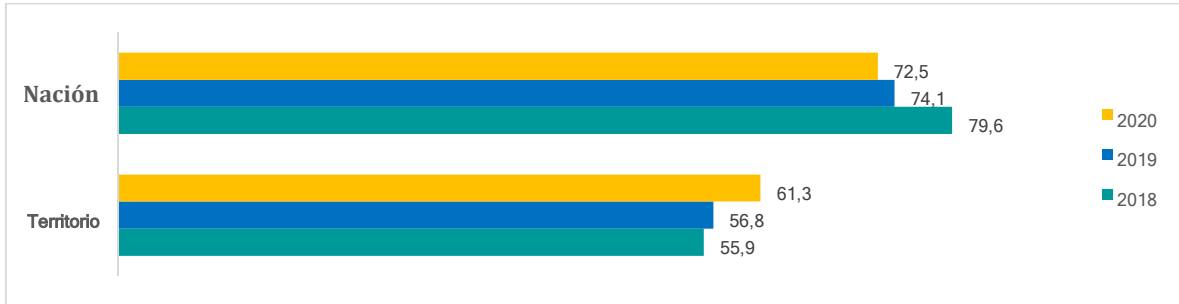
- Formular la estrategia de racionalización de trámites en la presente vigencia de acuerdo a su naturaleza jurídica.
- Mejorar las actividades de racionalización de trámites mediante la participación de los grupos de valor en la gestión de la entidad.
- Dar a conocer a los grupos de valor los beneficios que obtuvieron por efecto de la racionalización, mediante las acciones de racionalización de trámites y de otros procedimientos administrativos implementados por la entidad.
- Aumentar los mecanismos y controles para evitar posibles riesgos de corrupción, mediante las acciones de racionalización de trámites y de otros procedimientos administrativos implementados por la entidad.
- Inscribir en el SUI (Sistema Único de Identificación de Trámites) la totalidad de los trámites y OPAS que tiene la entidad.
- Reducir costos y requisitos de los trámites, mediante las acciones de racionalización de trámites y otros procedimientos administrativos implementados por la entidad.
- Considerar los resultados de los espacios de participación y/o rendición de cuentas con ciudadanos para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad.
- Fomentar la eficiencia administrativa, racionalizar sus trámites y agilizar su gestión como contribución de la innovación en los procesos de la entidad.

- Reducir los tiempos de respuesta de los trámites /otros procedimientos administrativos, mediante las acciones de racionalización de trámites /otros procedimientos administrativos implementados por la entidad.
- Implementar y monitorear los controles a los riesgos y utilizar sus resultados para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad.

7.4 Dimensión Evaluación de Resultados

7.4.1 Seguimiento y Evaluación del Desempeño institucional

Gráfico 23. Resultados Índice Política de Seguimiento y Evaluación



Con este índice se mide la capacidad de la entidad pública de conocer de manera permanente los avances en su gestión y la consecución efectiva de los resultados planteados con la oportunidad, cantidad y calidad esperadas, e implementar acciones para mitigar los riesgos que la desvían del cumplimiento de sus objetivos y metas; Así mismo, el compromiso de la entidad para identificar aciertos y desaciertos en su gestión y promover acciones de mejora para superarlos.

**El índice de esta política ha mantenido un crecimiento durante las tres mediciones; a nivel nacional, fue más evidente el crecimiento que se dio en el año 2020 respecto al año 2019, cuando subió 5.5 puntos, mientras que en la medición del 2019 solo mostró un incremento de 1.6. En territorio, el incremento en 2019 respecto a 2018 fue de 0.9 puntos y en 2020 respecto a 2019, fue de 4.5 puntos, manteniéndose también un incremento mayor en la última medición.*

Con esta política se busca consolidar las siguientes capacidades institucionales, medidas con sus respectivos índices de desempeño:

Tabla 17. Resultados Índices Desagregados Política de Seguimiento y Evaluación

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación	75,9	61,8
Documentación del seguimiento y la evaluación	64,7	62,4
Enfoque en la satisfacción ciudadana	76,2	61,8

Mejoramiento continuo	73,2	59,5
-----------------------	------	------

**A nivel nacional las capacidades con más desarrollo son las relacionadas con el enfoque en la satisfacción ciudadana, mientras que en territorio son las relacionadas con la documentación del seguimiento y la evaluación.*

7.4.1.1. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política Seguimiento y Evaluación del Desempeño institucional.

Nación:

- Realizar seguimiento a los indicadores de gestión y utilizar los resultados para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad
- Presentar los resultados a la ciudadanía por parte del área o responsable de consolidar y analizar los resultados de la gestión institucional de la entidad
- Ajustar por parte del equipo directivo los procesos que intervienen en el logro de los resultados a partir del análisis de los indicadores de la gestión institucional
- Hacer uso de las bases de datos de los ciudadanos, grupos de valor y grupos de interés con el objetivo de incentivar la participación en la evaluación de la prestación del servicio
- Reorganizar equipos de trabajo y/o recursos para asegurar los resultados a partir del análisis de los indicadores de la gestión institucional
- Generar productos y servicios teniendo en cuenta el aprendizaje organizacional (construir sobre lo construido) para conservar la memoria institucional
- Tener en cuenta las sugerencias, expectativas, quejas, peticiones, reclamos o denuncias por parte de la ciudadanía para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad
- Considerar los resultados de los espacios de participación y/o rendición de cuentas con ciudadanos para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad
- Establecer medios de difusión que informen a los ciudadanos, grupos de interés y grupos de valor las medidas adoptadas para mejorar los problemas detectados
- Establecer, a partir de las conclusiones y propuestas desarrolladas en los ejercicios de diálogo de la rendición de cuentas, acciones de mejora frente a los posibles fallos detectados y los resultados de la gestión

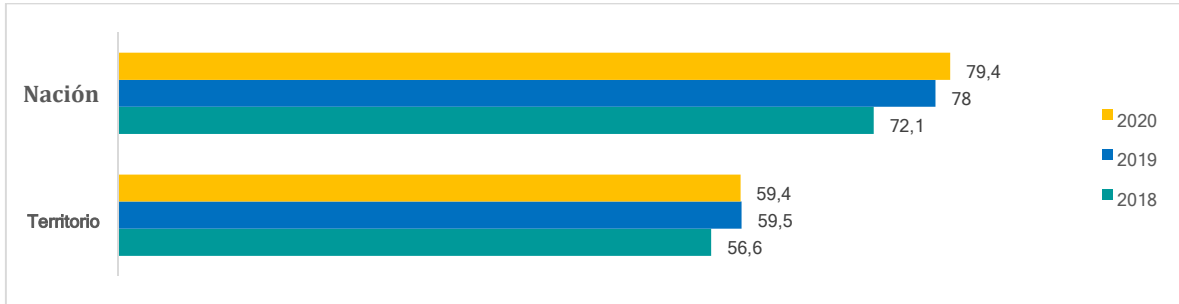
Territorio:

- Diseñar los indicadores para medir la percepción ciudadana
- Ajustar por parte del equipo directivo los procesos que intervienen en el logro de los resultados a partir del análisis de los indicadores de la gestión institucional
- Presentar informe de avance del plan de desarrollo ante el Concejo Territorial
- Implementar de manera fácil (relación costo - beneficio) los indicadores para hacer seguimiento y evaluación de la gestión de la entidad
- Realizar seguimiento a los indicadores de gestión y utilizar los resultados para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad
- Tener en cuenta las sugerencias, expectativas, quejas, peticiones, reclamos o denuncias por parte de la ciudadanía para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad
- Implementar y monitorear los controles a los riesgos y utilizar sus resultados para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad
- Reorganizar equipos de trabajo y/o recursos para asegurar los resultados a partir del análisis de los indicadores de la gestión institucional.
- Considerar los resultados de los espacios de participación y/o rendición de cuentas con ciudadanos para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad
- Establecer medios de difusión que informen a los ciudadanos, grupos de interés y grupos de valor las medidas adoptadas para mejorar los problemas detectados

7.5 Dimensión Información y Comunicación

7.5.1 Gestión Documental

Gráfico 24. Resultados Índice Política de Gestión Documental



Con este índice se mide la capacidad de la entidad pública de generar e implementar estrategias organizacionales dirigidas a la planeación, dirección y control de los recursos físicos, técnicos, tecnológicos, financieros y del talento humano, necesarios para la realización de los procesos de la gestión documental y el eficiente funcionamiento de los archivos.

**El índice de esta política ha mantenido un crecimiento durante las tres mediciones a nivel nacional, aunque fue mayor el aumento que se dio en el año 2019 respecto al año 2018, cuando subió 5.9 puntos mientras que en la medición del 2020 solo mostró un incremento de 1.4. En territorio, el incremento en 2019 respecto a 2018 fue de 2.9 puntos y en 2020 respecto a 2019, se mantuvo relativamente constante.*

Tabla 18. Resultados Índices Desagregado Política de Gestión Documental

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Calidad del Componente estratégico	73,0	64,4
Calidad del Componente administración de archivos	75,2	56,5
Calidad del Componente documental	78,1	58,1
Calidad del Componente tecnológico	71,4	57,2
Calidad del Componente cultural	73,8	59,7

**A nivel nacional las capacidades con más desarrollo son las relacionadas con la calidad del componente documental, mientras que en territorio son las relacionadas con la calidad del componente estratégico.*

7.5.1.1. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política Gestión Documental.

Nación:

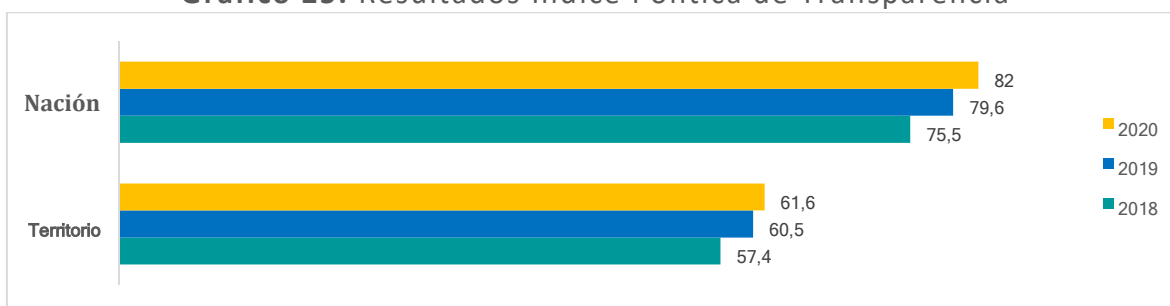
- Hacer la eliminación de documentos, aplicando criterios técnicos
- Implementar las Tablas de Valoración Documental - TVD para organizar el Fondo Documental Acumulado de la entidad
- Publicar en la página web de la entidad las Tablas de Valoración Documental - TVD para organizar el Fondo Documental Acumulado de la entidad
- Identificar en las Tablas de Valoración Documental los archivos de Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario, Memoria Histórica y Conflicto Armado a cargo de la entidad
- Implementar una organización documental adecuada, y disponer de instrumentos archivísticos que le permitan a la entidad dar manejo a los Fondos Documentales recibidos
- Implementar el Plan de Preservación Digital
- Implementar el Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo -SGDEA en la entidad
- Identificar las tablas de control de acceso de la información clasificada y reservada para los archivos de Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario, Memoria Histórica y Conflicto Armado a cargo de la entidad
- Aplicar la Tabla de Valoración Documental como parte del proceso de organizacional documental de la entidad
- Aprobar y tramitar el proceso de convalidación de las Tablas de Valoración Documental -TVD para organizar el Fondo Documental Acumulado de la entidad

Territorio:

- Implementar el Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo -SGDEA en la entidad
- Implementar las Tablas de Valoración Documental - TVD para organizar el Fondo Documental Acumulado de la entidad
- Implementar el Plan de Preservación Digital
- Publicar en la página web de la entidad las Tablas de Valoración Documental - TVD para organizar el Fondo Documental Acumulado de la entidad
- Realizar la eliminación de documentos, aplicando criterios técnicos

7.5.2 Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción

Gráfico 25. Resultados Índice Política de Transparencia



Con este índice se mide la capacidad de la entidad pública de articular acciones para la prevención, detección e investigación de los riesgos de en los procesos de la gestión administrativa y misional de las entidades públicas.

**El índice de esta política ha mantenido un crecimiento durante las tres mediciones; a nivel nacional, fue más evidente el crecimiento que se dio en el año 2019 respecto al año 2018, cuando subió 4.1 puntos mientras que en la medición del 2020 solo mostró un incremento de 2.4. En territorio, el incremento en 2019 respecto a 2018 fue de 3.1 puntos y en 2020 respecto a 2019, fue de 1.1 puntos, manteniéndose relativamente constante dicho incremento.*

Con esta política se busca consolidar las siguientes capacidades institucionales, medidas con sus respectivos índices de desempeño:

Tabla 19. Resultados Índices Desagregados Política de Transparencia – Plan anticorrupción y riesgos de corrupción

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Formulación y Seguimiento al Plan Anticorrupción	68,9	61,0
Promoción de la Transparencia, la Integridad y la Lucha Contra la Corrupción	76,6	59,8
Gestión de Riesgos de Corrupción	74,2	60,7
Línea estratégica de riesgos de corrupción	72,8	57,0
Monitoreo y Seguimiento a los riesgos	70,6	60,2

**En este grupo, a nivel nacional el índice de la promoción de la transparencia, la integridad y la lucha contra la corrupción es quien tiene mayor impacto para el desempeño de la política de Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción, mientras que en territorio la capacidad con mayor desarrollo es Formulación y seguimiento al Plan Anticorrupción.*

Por otro lado, a nivel nacional el índice de la formulación y seguimiento al plan anticorrupción, es quien tiene menor impacto para el desempeño de la dimensión de Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción, al igual que lo es la línea estratégica de riesgos de corrupción en territorio.

Tabla 20. Resultados Índices Desagregados Política de Transparencia

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Índice de Transparencia y Acceso a la Información Pública	82,0	62,3
Divulgación proactiva de la información	81,7	65,9
Atención apropiada a trámites, PQRS y denuncias de la ciudadanía	80,7	57,8
Sistema de seguimiento al acceso a la información pública en funcionamiento	74,6	61,7

**En este grupo, a nivel nacional el índice de la promoción de la transparencia y acceso a la información pública es quien tiene mayor impacto para el desempeño de la política de Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción, mientras que en territorio quien ejerce mayor impacto es la divulgación proactiva de la información.*

Tabla 21. Resultados Índices Desagregados Acceso a la Información

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Lineamientos para el manejo y la seguridad de la información pública implementados	82,0	60,1
Institucionalización efectiva de la Política de Transparencia y acceso a la información pública	78,8	60,0
Gestión documental para el acceso a la información pública implementada	79,7	59,7
Criterios diferenciales de accesibilidad a la información pública aplicados	79,7	61,7

**En este grupo, a nivel nacional el índice de los lineamientos para el manejo y la seguridad de la información pública implementados es quien tiene mayor impacto para el desempeño de la política de Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción, mientras que en territorio quien*

ejerce mayor impacto son los criterios diferenciales de accesibilidad a la información pública aplicados.

Por otro lado, a nivel nacional los índices de la Institucionalización efectiva de la Política de Transparencia y acceso a la información pública y la gestión documental para el acceso a la información pública implementada a nivel de territorio.

7.5.2.1. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción

Nación:

- Garantizar el acceso a la información de personas con discapacidad apropiando la norma que mejora la accesibilidad de sus archivos electrónicos (ISO 14289-1).
- Contar en la entidad con un procedimiento para traducir la información pública que solicita un grupo étnico a su respectiva lengua.
- Disponer en formato accesible para personas en condición de discapacidad psicosocial (mental) o intelectual (Ej.: contenidos de lectura fácil, con un cuerpo de letra mayor, vídeos sencillos con ilustraciones y audio de fácil comprensión) la información que publica la entidad.
- Disponer en formato accesible para personas en condición de discapacidad auditiva la información que publica la entidad.
- Disponer en otras lenguas o idiomas la información que publica la entidad.
- Publicar, en la sección "transparencia y acceso a la información pública" de la página web oficial de la entidad, información actualizada sobre la información sobre los grupos étnicos en el territorio.
- Garantizar el acceso a la información de personas con discapacidad enviando las comunicaciones o respuestas a sus grupos de valor en un formato que garantiza su preservación digital a largo plazo y que a su vez es accesible (PDF/A-1b o PDF/A1a).
- Empezar acciones que permitan reducir el riesgo de corrupción.
- Disponer en formato accesible para personas en condición de discapacidad visual la información que publica la entidad.
- Publicar en la página web de la entidad las Tablas de Valoración Documental - TVD para organizar el Fondo Documental Acumulado de la entidad.

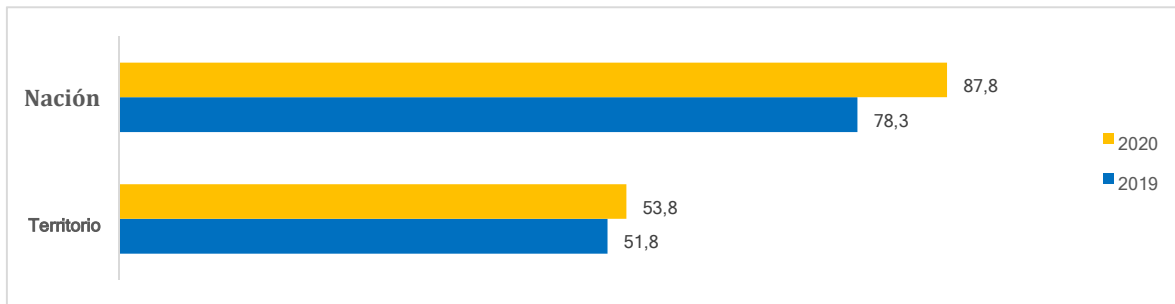
Territorio:

- Implementar el Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo -SGDEA en la entidad.
- Contar en la entidad con un procedimiento para traducir la información pública que solicita un grupo étnico a su respectiva lengua.
- Publicar en la página web de la entidad las Tablas de Valoración Documental - TVD para organizar el Fondo Documental Acumulado de la entidad.
- Disponer en otras lenguas o idiomas la información que publica la entidad.
- Formular la estrategia anual para la gestión preventiva de conflictos de interés dentro del marco de la planeación institucional.
- Formular el plan de apertura, mejora y uso de datos abiertos de la entidad, aprobarlo mediante el comité de gestión y desempeño institucional e integrarlo al plan de acción anual.
- Disponer en formato accesible para personas en condición de discapacidad visual la información que publica la entidad.
- Disponer en formato accesible para personas en condición de discapacidad auditiva la información que publica la entidad.
- Garantizar el acceso a la información de personas con discapacidad apropiando la norma que mejora la accesibilidad de sus archivos electrónicos (ISO 14289-1).
- Incluir el manejo de las desviaciones del control en los controles definidos por la entidad para mitigar los riesgos de corrupción.
- Garantizar el acceso a la información de personas con discapacidad enviando las comunicaciones o respuestas a sus grupos de valor en un formato que garantiza su preservación digital a largo plazo y que a su vez es accesible (PDF/A-1b o PDF/A1a).
- Disponer en formato accesible para personas en condición de discapacidad psicosocial (mental) o intelectual (Ej.: contenidos de lectura fácil, con un cuerpo de letra mayor, vídeos sencillos con ilustraciones y audio de fácil comprensión) la información que publica la entidad.
- Implementar una organización documental adecuada, y disponer de instrumentos archivísticos que le permitan a la entidad dar manejo a los Fondos Documentales recibidos
- Definir el modelo de requisitos de gestión para los documentos electrónicos de la entidad
- Tramitar el proceso de convalidación de las Tablas de Valoración Documental -TVD para organizar el Fondo Documental Acumulado de la entidad

- Realizar el monitoreo y control (con equipos de medición) de las condiciones ambientales, donde se conservan los soportes físicos de la entidad
- Ejecutar y documentar estrategias de preservación digital (migración, conversión, refreshing) para garantizar que la información que produce esté disponible a lo largo del tiempo.
- Formular el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y el Mapa de Riesgos de Corrupción.
- Identificar riesgos de corrupción en procesos tales como; contratación, archivo, talento humano, jurídica, archivo, financiera, Tics, control interno de gestión, misionales, etc.

7.5.3 Gestión de la Información Estadística

Gráfico 26. Resultados Índice Política de Información Estadística



Con este índice se mide se mide la capacidad de la entidad pública para implementar los lineamientos, normas y estándares que permitan generar y disponer de información estadística, así como la de los registros administrativos con el fin de mejorar la efectividad de la gestión y planeación basada en evidencias; garantizando la continua disponibilidad de información de calidad a lo largo del ciclo de la política pública.

**El índice de esta política ha mantenido un crecimiento durante las dos mediciones; a nivel nacional, fue más evidente el crecimiento al subió 9.5 puntos; en territorio, el incremento en 2020 respecto a 2019, fue de 2 puntos.*

Con esta política se busca consolidar las siguientes capacidades institucionales, medidas con sus respectivos índices de desempeño:

Tabla 22. Resultados Índices Desagregados Política de Información Estadística

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Planeación estadística	88,6	71,7
Fortalecimiento de registros administrativos	85,5	70,3

Capacidad institucional para ejercer la defensa jurídica	86,9	69,4
--	------	------

**A nivel nacional y territorial el índice de la planeación estadística es quien tiene mayor impacto para el desempeño de la Política Gestión de la Información Estadística.*

Por otro lado, a nivel nacional el índice de Fortalecimiento de registros administrativos es quien tiene menor impacto para el desempeño de la Política Gestión de la Información Estadística, como lo es la Capacidad institucional para ejercer la defensa jurídica a nivel de territorio.

7.5.3.1. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política Gestión de la Información Estadística

Nación:

- Implementar en los procesos de producción de información estadística de la entidad, los lineamientos para la documentación de metadatos, a partir de los estándares DDI y Dublin Core.
- Implementar en los procesos de producción de información estadística de la entidad, el estándar SDMX para la difusión o transmisión de datos.
- Implementar en los procesos de producción de información estadística de la entidad, la Guía para la anonimización de bases de datos en el Sistema Estadístico Nacional (DANE).
- Documentar y publicar en la página web, los protocolos de transferencia de datos de operaciones estadísticas, para disposición de los grupos de valor de la entidad.
- Documentar y publicar en la página web, el documento metodológico de operaciones estadísticas, para disposición de los grupos de valor de la entidad.
- Incluir los procesos de anonimización de las bases de datos, en la documentación de los registros administrativos de la entidad.
- Implementar en los procesos de producción de información estadística de la entidad, el código nacional de buenas prácticas estadísticas.
- Implementar en los procesos de producción de información estadística de la entidad, los conceptos estandarizados definidos por el SEN.
- Realizar diagnósticos e implementar mejoras a los registros administrativos que utiliza de otras entidades.
- Documentar y publicar en la página web de la entidad, para disposición de los grupos de interés, las bases de datos anonimizadas de las operaciones estadísticas.

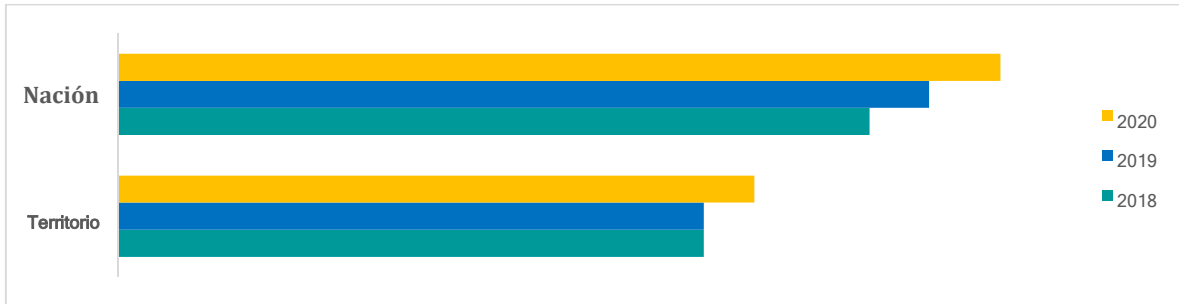
Territorio:

- Implementar en los procesos de producción de información estadística de la entidad, los lineamientos para la documentación de metadatos, a partir de los estándares DDI y Dublin Core.
- Implementar en los procesos de producción de información estadística de la entidad, el estándar SDMX para la difusión o transmisión de datos.
- Implementar en los procesos de producción de información estadística de la entidad, las nomenclaturas y clasificaciones definidas por el SEN.
- Documentar y publicar en la página web, los protocolos de transferencia de datos de operaciones estadísticas, para disposición de los grupos de valor de la entidad.
- Documentar y publicar en la página web, el documento metodológico de operaciones estadísticas, para disposición de los grupos de valor de la entidad.
- Documentar y publicar en la página web de la entidad, para disposición de los grupos de interés, la ficha metodológica de sus operaciones estadísticas.
- Implementar en los procesos de producción de información estadística de la entidad, el código nacional de buenas prácticas estadísticas.
- Implementar en los procesos de producción de información estadística de la entidad, los conceptos estandarizados definidos por el SEN.
- Realizar diagnósticos e implementar mejoras a los registros administrativos que utiliza de otras entidades.
- Documentar y publicar en la página web de la entidad, para disposición de los grupos de interés, las bases de datos anonimizadas de las operaciones estadísticas.

7.6 Dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación

7.6.1. Gestión del Conocimiento y la Innovación

Gráfico 27. Resultados Índice Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación



**El índice de la política, a nivel nacional ha mantenido un crecimiento durante las tres mediciones; el crecimiento que se dio en el año 2019 respecto al año 2018, fue de 5,7 puntos, mientras que en la medición del 2020 mostró un incremento de 6,8 puntos. En territorio, no hubo incremento en 2019 respecto a 2018 y en 2020 respecto a 2019, el incremento fue de 4.8 puntos.*

Con esta política se busca consolidar las siguientes capacidades institucionales, medidas con sus respectivos índices de desempeño:

Tabla 23. Resultados Índices Desagregados Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Planeación de la gestión del conocimiento y la innovación	79,3	57,7
Generación y producción del conocimiento	82,0	57,8
Generación de herramientas de uso y apropiación del conocimiento	79,3	58,9
Generación de una cultura de propicia para la gestión del conocimiento y la innovación	80,6	59,2
Analítica institucional para la toma de decisiones	77,0	56,6

**A nivel nacional las capacidades con más desarrollo son las relacionadas con la generación y producción del conocimiento, mientras que en territorio son las relacionadas con la generación de una cultura de propicia para la gestión del conocimiento y la innovación.*

7.6.1.1. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política Gestión del conocimiento

Nación:

- Participar en comunidades de práctica como acción para colaborar con otras entidades para la producción y generación de datos, documentos, información, investigaciones, desarrollos tecnológicos, entre otros.
- Gestionar alianzas con semilleros, grupos o equipos de investigación internos o externos y establecer las acciones que deberán adelantarse para el efecto.
- Participar en redes de conocimiento como acción para colaborar con otras entidades para la producción y generación de datos, documentos, información, investigaciones, desarrollos tecnológicos, entre otros.
- Socializar y publicar los resultados de las investigaciones realizadas por la entidad.
- Establecer las acciones necesarias para gestionar los productos de investigación en curso o para incluir proyectos de investigación en la planeación estratégica de la entidad, acordes con su misión.
- Generar proyectos y metas compartidas de fortalecimiento institucional como acción para colaborar con otras entidades para la producción y generación de datos, información, documentos, investigaciones, desarrollos tecnológicos, entre otros.
- Contar con un grupo, unidad, equipo o personal encargado de gestionar proyectos de investigación que se vayan a adelantar en la entidad.
- Generar acciones de aprendizaje basadas en problemas o proyectos, dentro de su planeación anual, de acuerdo con las necesidades de conocimiento de la entidad, evaluar los resultados y tomar acciones de mejora.
- Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito de la entidad para establecer necesidades de nuevo conocimiento.

Territorio:

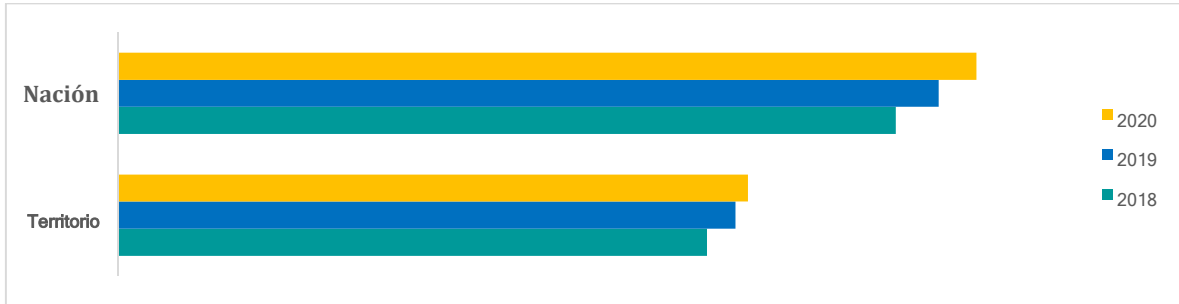
- Participar en comunidades de práctica como acción para colaborar con otras entidades para la producción y generación de datos, documentos, información, investigaciones, desarrollos tecnológicos, entre otros.
- Gestionar alianzas con semilleros, grupos o equipos de investigación internos o externos y establecer las acciones que deberán adelantarse para el efecto.
- Socializar y publicar los resultados de las investigaciones realizadas por la entidad.

- Participar en redes de conocimiento como acción para colaborar con otras entidades para la producción y generación de datos, documentos, información, investigaciones, desarrollos tecnológicos, entre otros.
- Realizar inventarios para identificar la ubicación del conocimiento explícito y evitar la pérdida de este conocimiento en la entidad.
- Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito de la entidad para establecer necesidades de nuevo conocimiento.
- Identificar y evaluar el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento para su adecuada gestión.
- Generar acciones de aprendizaje basadas en problemas o proyectos, dentro de su planeación anual, de acuerdo con las necesidades de conocimiento de la entidad, evaluar los resultados y tomar acciones de mejora.
- Implementar herramientas de gestión del conocimiento para fortalecer el desarrollo de la política de gestión del conocimiento y la innovación.
- Contar con un grupo, unidad, equipo o personal encargado de gestionar proyectos de investigación que se vayan a adelantar en la entidad.

7.7 Dimensión de Control Interno

7.7.1. Control interno

Gráfico 28. Resultados Índice Política de Control interno



* El índice de la política, a nivel nacional ha mantenido un crecimiento durante las tres mediciones; el crecimiento que se dio en el año 2019 respecto al año 2018, fue de 4,1 puntos, mientras que en la medición del 2020 solo mostró un incremento de 3,6 puntos. En territorio, el incremento en 2019 respecto a 2018 fue de 2,7 puntos y en 2020 respecto a 2019, el incremento fue de solo 1.2 puntos.

Con esta política se busca consolidar las siguientes capacidades institucionales, medidas con sus respectivos índices de desempeño:

Tabla 24. Resultados Índices Desagregados Política de Control interno

Índice	Puntaje Nación	Puntaje Territorio
Ambiente propicio para el ejercicio del control	82,5	59,1
Evaluación estratégica del riesgo	79,0	58,4
Actividades de control efectivas	82,7	59,5
Información y comunicación relevante y oportuna para el control	79,3	62,8
Actividades de monitoreo sistemáticas y orientadas a la mejora	79,6	59,9
Evaluación independiente al sistema de control interno	77,1	59,1
Línea Estratégica	82,2	59,7
Primera Línea de Defensa	81,9	60,9
Segunda Línea de Defensa	79,9	60,3
Tercera Línea de Defensa	72,5	60,4

*A nivel nacional las capacidades con más desarrollo son las relacionadas con las actividades de control efectivas, mientras que en territorio son las

relacionadas con la Información y comunicación relevante y oportuna para el control.

7.7.1.1. Retos a cumplir para una mejor Implementación de la Política Control interno

Nación:

- Identificar factores de carácter fiscal que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Promover que la Alta Dirección participe en las actividades de socialización del código de integridad y principios del servicio público.
- Evaluar en el marco del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, el cumplimiento de los valores y principios del servicio público.
- Monitorear y evaluar la exposición al riesgo relacionadas con tecnología nueva
- Monitorear, por parte del comité institucional de coordinación de control interno, el cumplimiento de los estándares de conducta y la práctica de los principios y valores del servicio público,
- Identificar factores políticos que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Identificar factores asociados a la atención del ciudadano que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Identificar factores de infraestructura que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Identificar factores ambientales que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Identificar factores asociados al flujo y disponibilidad de la comunicación interna y externa, que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Territorio:

- Continuar fortaleciendo la institucionalidad del Comité Municipal de Auditoría, a efectos de contar con un escenario para compartir buenas prácticas en materia de control interno, así como analizar la viabilidad de contar como mínimo con un proceso auditor en la vigencia.
- Identificar riesgos asociados a las tecnologías de la información y las comunicaciones, si su capacidad e infraestructura lo permite.
- Promover que la Alta Dirección participe en las actividades de socialización del código de integridad y principios del servicio público.
- Identificar factores de carácter fiscal que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Identificar cambios en su entorno que pueden generar consecuencias negativas en su gestión.
- Contar con algún mecanismo para monitorear o supervisar el sistema de control interno institucional, ya sea por parte del representante legal, o del área de control interno (si la entidad cuenta con ella), o bien a través del Comité departamental o municipal de auditoría.
- Implementar mecanismos de verificación de si se están o no mitigando los riesgos, o en su defecto, elaboración de planes de contingencia para subsanar sus consecuencias.
- Identificar factores ambientales que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Contar con tecnologías de la información y las comunicaciones que soporten los procesos de información y comunicación, si su capacidad e infraestructura lo permite.
- Monitorear y evaluar la exposición al riesgo relacionadas con tecnología nueva y emergente.

8. Hitos del MIPG entre los años 2020 y el 2021

8.1 Inclusión de nuevas políticas- Política de Gestión de la información estadística

Mediante el Decreto 454 de 2020 se modificó el Decreto 1083 de 2015 con la incorporación de la política de gestión de la información estadística a las políticas de gestión y desempeño institucional considerando la creación del Sistema Estadístico Nacional –SEN cuyo objetivo es suministrar estadísticas oficiales nacionales y territoriales de calidad con las que se optimice el uso de los registros administrativos que se producen en las entidades que lo conforman y que contribuyen con un enfoque diferencial a la transparencia, pertinencia, interoperabilidad, acceso, oportunidad y coherencia a las estadísticas del país.

Se incorpora la política de gestión de la información estadística cuyo líder es el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, cuyo fin es que las entidades públicas generen y dispongan de información estadística, así como registros administrativos, de acuerdo con los lineamientos, normas, programas, estándares del proceso estadístico y del Código Nacional de Buenas Prácticas para las estadísticas oficiales; para mejorar la efectividad de la gestión y planeación basada en evidencias, para garantizar una continua disponibilidad de información de calidad e incentivando la cultura estadística en la gestión.

La información estadística permitirá diagnosticar los problemas de la sociedad y hacer el seguimiento a las acciones de política que se implementen en las entidades como solución a las necesidades de la población.

Para el fortalecimiento del SEN las entidades de la Rama Ejecutiva, del orden nacional y territorial (alcaldías y gobernaciones), deberán articular a sus procesos y procedimientos los lineamientos, normas y estándares que aseguren disponibilidad, calidad, accesibilidad y uso de la información estadística, y la gestión y aprovechamiento de los registros administrativos que se generan en las entidades.

Para la implementación de la política las líneas de gestión de la información estadística se desarrollarán con los mecanismos de Planeación Estadística, Fortalecimiento de registros administrativos y calidad estadística.

El aporte al Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la política de Gestión de la información estadística en su operatividad permitirá desarrollar los criterios de calidad:

- Planificación estadística como parte de la planeación institucional de las entidades.
- Toma de decisiones basada en evidencia a partir de información estadística y registros administrativos de calidad.
- Bases de datos de los registros administrativos interoperables.
- Registros administrativos fortalecidos, disponibles como información pública a la ciudadanía y útiles para la toma de decisiones y el control de la gestión.
- Bases de datos de los registros administrativos y de las operaciones estadísticas anonimizadas.
- Procesos estadísticos que cumplen los lineamientos y requisitos establecidos por el líder de la política.
- Documentación de los procesos estadísticos, registros administrativos e indicadores actualizados y disponibles para la ciudadanía y demás partes interesadas.
- Información estadística y registros administrativos disponibles y accesibles para el diálogo entre Estado, los ciudadanos y demás partes interesadas.

8.2 Inclusión de nuevas políticas- Política de Compras y Contratación Pública

Dado que los procesos de compras y contratación públicas se consideran asuntos estratégicos para el Estado, pues son un factor clave para la materialización de las políticas públicas, es decir, es claro que el sistema de compra y contratación pública permite cumplir oportunamente las metas y los objetivos de las entidades estatales y garantizar resultados satisfactorios en términos de eficacia, eficiencia, economía, publicidad y transparencia.

Estos procesos cuentan con un marco normativo propio, previsto en las leyes 80 de 1993 y 1150 de 2007, las cuales son normas que contienen en forma sistematizada y ordenada las reglas y principios básicos que deben encaminar la realización y ejecución de todos los contratos que celebre el Estado.

No obstante, dada su incidencia en la gestión institucional, se consideró necesario que las entidades cuenten con orientaciones claras de política, así como herramientas e instrumentos prácticos para que las compras públicas se

desarrollen de acuerdo con las normas mencionadas, y bajo el liderazgo de la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente, la cual le asignó la función de ser el ente rector en la materia, mediante Decreto-Ley 4170 de 2011.

Mediante Decreto 742 de 2021 se incorporó la Política de Compras y Contratación Pública como política de gestión y desempeño institucional con el liderazgo de la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente con el fin de que las entidades estatales gestionen adecuadamente sus compras y contrataciones públicas a través de herramientas tecnológicas, lineamientos normativos, documentos estándar, técnicas de abastecimiento estratégico e instrumentos de agregación de demanda.

En cumplimiento de sus objetivos misionales, dicha Agencia expide manuales y guías, cuya función ha sido la de servir como instrumento para dar a conocer las mejores prácticas en materia de gestión contractual y fijar lineamientos tendientes a orientar a las entidades públicas, en la aplicación de las normas y disposiciones que rigen el sistema de compra pública.

Implementar esta política permitirá a las entidades alinearse a las mejores prácticas en abastecimiento y contratación, para fortalecer la satisfacción de las necesidades públicas (eficacia), con menores recursos (eficiencia), altos estándares de calidad, pluralidad de oferentes y garantía de transparencia y rendición de cuentas; las entidades públicas podrán utilizar los manuales y guías que expide la Agencia para que su gestión contractual se realice de manera articulada y acorde con los lineamientos dispuestos por el órgano rector en la materia.

8.2 Medición del Modelo 2020 con certificación en la Norma Técnica de Calidad Estadística NTCPE 1000: 2017

El proceso de medición del desempeño institucional se surte a través de varias etapas entre las que se encuentra la detección de las necesidades de información, el diseño y pruebas, la ejecución, validación y análisis, difusión y la etapa de evaluación y mejora continua.

En la etapa de ejecución el instrumento empleado recolectar la información para la medición del desempeño institucional, es el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG, integrado por un cuestionario autodiligenciable alojado en un aplicativo en línea, habilitado anualmente para la recolección de los datos.

Se cuenta con el documento metodológico de la operación estadística en donde se describe el marco temático y estadístico, así como los aspectos procedimentales de la recolección de la información, el procesamiento y análisis de datos y el cálculo de los índices de desempeño institucional, los cuales se constituyen en la principal información estadística generada en el proceso.

La Medición del Desempeño Institucional se documentó como una Operación Estadística y en diciembre de 2020 fue certificada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística por cumplir con los estándares de la Norma Técnica de Calidad Estadística NTCPE 1000: 2017, con lo cual se reconoce que la MDI cumple con los rigurosos y exigentes estándares de la Norma Técnica de Calidad Estadística. La acreditación demuestra confiabilidad, seguridad y disponibilidad de la información del proceso estadístico de medición del desempeño institucional de las entidades públicas y permite una mejor articulación con los entes de control al soportar con datos de calidad a sus funciones de vigilancia y control en la gestión pública.

Así pues, como Función Pública aprobó los requerimientos especificados en la Norma Técnica de la Calidad del Proceso Estadístico, con una certificación vinculada al área sociodemográfica y dado que estará vigente hasta el 30 de noviembre de 2015. La medición del desempeño institucional de la vigencia 2020 fue la primera efectuada de manera posterior a que esta certificación fuera otorgada a Función Pública y es garantía de la calidad de los datos que se generan y de la confianza que, tanto el Gobierno Nacional, como los líderes de política y todas entidades públicas, pueden depositar en los resultados del Índice de Desempeño Institucional.

8.3 Mejora continua de la operatividad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG

8.3.1. Nuevo aplicativo FURAG

Hasta 2019 en la etapa de ejecución el instrumento empleado recolectar la información para la medición del desempeño institucional denominado Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG se manejaba en una plataforma tecnológica que presentaba limitaciones para la captura ágil de la información proveniente de las instituciones, así como su procesamiento.

Conscientes de la necesidad de modernizar el Aplicativo FURAG, que se encontraba rezagado tecnológicamente, lo que dificultaba la medición de la evolución conceptual y metodológica que ha vivido el Modelo, se dio inicio a la revisión de la necesidad del diseño de una versión actualizada del aplicativo.

Atendiéndose la Ley 1955 de 2019, por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, que establece en el Artículo 147. Transformación Digital Pública, “Las entidades estatales del orden nacional deberán incorporar en sus respectivos planes de acción el componente de transformación digital siguiendo los estándares que para este propósito defina el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. En todos los escenarios la transformación digital deberá incorporar los componentes asociados a tecnologías emergentes, definidos como aquellos de la Cuarta Revolución Industrial”, Función Pública determina la necesidad de apropiar una herramienta moderna que supere las limitaciones detectadas en la administración y procesamiento de la información y que contribuya a la transformación digital del DAFP y de las demás instituciones vinculadas con la evaluación de las políticas; que a su vez permita a los Líderes de Política, dar cumplimiento a sus funciones dentro los dos modelos conceptuales soportados por el formulario del FURAG y generar los insumos de evaluación en el cumplimiento de las políticas que se miden a través de este instrumento de manera ágil e integral.

Así pues, el 22 de noviembre de 2019 se suscribió el convenio interadministrativo 235 de 2019 entre Función Pública y la Corporación Agencia Nacional de Gobierno Digital con el objeto de diseñar, desarrollar e implementar la nueva versión del Sistema de Información para la gestión del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG) con el cual se logró migrar a una nueva infraestructura tecnológica para la aplicación del formulario a partir de la medición de la vigencia 2020.

El aplicativo consta de seis módulos, está alineado a las buenas prácticas en materia de autenticación de usuarios que ha definido la Agencia Nacional Digital, facilita el reporte de información de las entidades y de los líderes de política. Se aporta desde la inclusión de la herramienta al mejoramiento de las etapas de (1) Diseño y pruebas – en el método de captura de datos y (2) Ejecución – en la recolección de datos.

Adicionalmente, con la generación de reportes a través de la herramienta desarrollada, se facilitó la etapa de validación y análisis de la información, para el cálculo de los índices de desempeño institucional y para la generación de recomendaciones de mejora por política para cada entidad.

8.3.2. Acciones del Consejo de Gestión y Desempeño y entidades líderes

El Consejo de Gestión y Desempeño presidido por Función Pública e integrado por las entidades y organismos que por su misión tienen a cabo funciones transversales de gestión y desempeño a nivel nacional y territorial, en ejercicio de sus funciones y para medición de la vigencia 2020 realizó acciones para el fortalecimiento de la operatividad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Se coordinaron y gestionaron las actividades necesarias para el correcto funcionamiento del modelo, así como se definieron los criterios de evaluación y seguimiento de las políticas de gestión y desempeño institucional, buscando la simplificación y racionalización de reportes de información y requerimientos para su implementación y operación.

Con el aporte de los equipos de las entidades líderes se revisó el banco de preguntas según los análisis de la operación estadística para proponer ajustes de forma, eliminación de preguntas o inclusión de ítems nuevos, sin afectar la comparabilidad de la medición. Asimismo, se adelantó la revisión de las políticas de gestión y desempeño institucional en cuanto a su marco normativo, su ámbito de aplicación, sus propósitos, sus lineamientos generales y los criterios diferenciales para aplicar a las entidades territoriales, a fin de propender por el mejoramiento continuo del modelo, realizar la actualización del Manual Operativo MIPG y poner a disposición de las entidades la información relevante para la implementación de las políticas en el micrositio y en el curso de MIPG.

Entre las acciones más relevantes se identifican:

- a. Se aprueba la propuesta de incorporación de la Política de Compras y Contratación Pública en el MIPG alineada con la Dimensión de Direccionamiento Estratégico. Sin embargo, menciona la importancia de que a futuro esta política se actualice y también quede alineada con la Política de Transparencia. Esta nueva política tendrá los siguientes propósitos:
 - **Transparencia:** gestionar adecuadamente sus compras y contrataciones públicas a través de plataformas electrónicas.
 - **Buenas prácticas contractuales:** la política de compras y contratación pública permite a las entidades estatales alinearse con las mejores prácticas en abastecimiento estratégico y contratación estatal

- **Generar valor por dinero y transparencia:** adoptar lineamientos normativos, documentos tipo, IAD y técnicas de aprovisionamiento estratégico, como proceso continuo, estructurado y sistemático.
 - **Celeridad y Eficiencia:** promoverá la mejora constante en los niveles de servicio y satisfacción de las necesidades en los procesos de adquisición., sin repetir procesos licitatorios para la adquisición de bienes y servicios uniformes.
 - **Eficacia y Eficiencia Contractual:** busca fortalecer la satisfacción de las necesidades públicas (eficacia), con optimización de recursos (eficiencia), altos estándares de calidad, pluralidad de oferentes y transparencia.
- b. Se aprueba la incorporación en MIPG del Modelo de Explotación de Datos que es un instrumento conceptual estandarizado que busca fomentar las actividades de explotación de datos en las entidades públicas considerando sus capacidades organizacionales, sus recursos tecnológicos, humanos y financieros, y sus objetivos misionales. La mencionada incorporación se realiza en la Política de Gobierno Digital planteado bajo el esquema PHVA.
- c. Se actualiza la Política de Gestión Documental y administración de archivos con la segunda versión del Modelo de Gestión de Documentos y Administración de Archivos – MGDA. El modelo tiene como propósito servir de referente para la implementación y desarrollo de la función archivística en las entidades y organizaciones del Estado colombiano, así mismo apoyará la generación y presentación de planes, programas, reportes e informes a las diferentes instancias al interior de las mismas y a las competentes para acciones de evaluación, seguimiento y control.
- d. Se actualiza la Política de Servicio al Ciudadano en cuanto a sus lineamientos, el origen se da en las bases del Plan Nacional de Desarrollo – Pacto de cero tolerancia a la corrupción y a la falta de transparencia. A partir del año 2021 el acompañamiento a las entidades del orden nacional y territorial en la implementación de esta política será responsabilidad del DAFP.

En enfoque de la actualización se centra en lograr entidades públicas integras y transparentes, innovadoras y efectivas que reconozcan las características de su población objetivo y grupos de valor, con el propósito de garantizar sus derechos y generar valor público.

En el ámbito de MIPG esta actualización permite a las entidades avanzar hacia la gestión transversal y sistémica del servicio al ciudadano en las dimensiones de MIPG, bajo una visión que responde al nivel de madurez del relacionamiento entre el Estado y el Ciudadano.

Finalmente, en el Anexo, se encuentra un análisis sobre el impacto de las asesorías brindadas por Función Pública en el mejoramiento del Índice de Desempeño Institucional, el cual podrá ser utilizado como insumo para fortalecer el plan de asesoría y capacitación, a fin de que estas herramientas facilitadoras para la implementación del Modelo generen un mayor valor agregado a los usuarios.



El servicio público
es de todos

Función
Pública

Informe Evaluativo Operatividad Modelo Integrado de Planeación y Gestión

DICIEMBRE 2021

Dirección de Gestión y
Desempeño Institucional

Función Pública
Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia
Conmutador: 7395656 Fax: 7395657
Web: www.funcionpublica.gov.co
eva@funcionpublica.gov.co
Línea gratuita de atención al usuario:
018000 917770
Bogotá, D.C., Colombia.

VISÍTANOS O ESCRÍBENOS:

