



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

GESTIÓN DE BIBLIOTECAS

CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

 iconia
ISO 9001

SA-CERE 597

The logo is circular with a blue border. Inside the border, the word "CERTIFIED" is written at the top and "QUALITY MANAGEMENT SYSTEM" is written at the bottom. In the center, the word "IQNet" is displayed above a horizontal line.

Neiva, 14 de agosto de 2023

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

OSCAR EDUARDO MAZORRA OTALORA _____, con C.C. No. 7.710.699,
_____, con C.C. No. _____,
_____, con C.C. No. _____,
_____, con C.C. No. _____,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o

Titulado IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN EN LOS ENTES TERRITORIALES DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA, DURANTE LA VIGENCIA 2021, SEGÚN LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS EN EL DECRETO 1499 DE 2017

presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar al título de

ABOGADO

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
 - Permite la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
 - Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación

Vigilada Mineducación
La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS

CARTA DE AUTORIZACIÓN



CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 2
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 4
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN EN LOS ENTES TERRITORIALES DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA, DURANTE LA VIGENCIA 2021, SEGÚN LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS EN EL DECRETO 1499 DE 2017

AUTOR O AUTORES:

Primer y Segundo Apellido	Primer y Segundo Nombre
MAZORRA OTALORA	OSCAR EDUARDO

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primer y Segundo Apellido	Primer y Segundo Nombre
LÓPEZ DAZA	GERMÁN ALFONSO

ASESOR (ES):

Primer y Segundo Apellido	Primer y Segundo Nombre

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: MAGISTER

FACULTAD: Ciencias Jurídicas y Políticas

PROGRAMA O POSGRADO: Derecho

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2024

NÚMERO DE PÁGINAS: 109

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías Grabaciones en discos Ilustraciones en general Grabados
Láminas Litografías Mapas Música impresa Planos Retratos Sin ilustraciones Tablas o Cuadros

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO: N/A

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 4



PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

1. Sistema de Gestión público
2. Gestión Pública
3. Gerencia Pública
4. Derecho Administrativo
5. Desempeño Institucional
6. MIPG

Inglés

- Public Management System
Public Management
Public Management
Public Law
Institutional Performance
MIPG

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

La administración pública es el conjunto de acciones y recursos destinados por un Estado en sus diferentes niveles para cumplir con sus funciones administrativas que se encuentran enmarcadas en la constitución y la ley, según el régimen político que impere en cada uno de ellos; en nuestro país se desarrolla un sistema político democrático, que aunque imperfecto, solventa la necesidad organizacional de la función pública, permitiendo el acceso a servicios necesarios para el ciudadano, según sus intereses.

Para el cumplimiento de estas obligaciones, el Estado colombiano, ha optado por implementar un modelo administrativo, que permite organizar y articular la oferta pública institucional, cumpliendo con las exigencias normativas y los parámetros de eficiencia y eficacia, exigido por una sociedad moderna.

En el presente estudio, se analiza la implementación del modelo administrativo, denominado Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), estipulado en el decreto 1499 de 2017, el cual funge como la principal estrategia para organizar y desarrollar la gestión pública; identificando su estructura funcional, la metodología para su ejecución y seguimiento, y los beneficios y aportes de esta metodología para el logro de los objetivos institucionales de los entes públicos.

Permitiendo determinar las falencias y potenciales riesgos que impiden su adecuada implementación, identificando las razones endógenas y exógenas que imposibilitan una fácil asimilación en los diferentes niveles de las entidades del orden público.

Como parte integral del desarrollo de este estudio, se analizaron los resultados de cada dimensión y política que componen el modelo de gestión administrativa, tomando como referencia los resultados obtenidos en los entes territoriales del Departamento del Huila para la vigencia 2021, lo cual permitirá discernir, sobre las principales fortalezas y debilidades que presentan las alcaldías municipales, para cumplir con las exigencias



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 4
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

del modelo administrativo.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Public administration is the set of actions and resources destined by a State at its different levels to comply with its administrative functions that are framed in the constitution and the law, according to the political regime that prevails in each one of them; in our country a democratic political system is developed, which although imperfect, solves the organizational need of the public function, allowing access to necessary services for the citizen, according to their interests.

In order to fulfill these obligations, the Colombian State has chosen to implement an administrative model that allows organizing and articulating the institutional public offer, complying with the regulatory requirements and the parameters of efficiency and effectiveness demanded by a modern society.

In this study, the implementation of the administrative model, called Integrated Planning and Management Model (MIPG), stipulated in Decree 1499 of 2017, which serves as the main strategy to organize and develop public management, is analyzed; identifying its functional structure, the methodology for its execution and monitoring, and the benefits and contributions of this methodology for the achievement of the institutional objectives of public entities.

As an integral part of the development of this study, the results of each dimension and policy that make up the administrative management model were analyzed, taking as a reference the results obtained in the territorial entities of the Department of Huila for the year 2021, which will allow us to discern the main strengths and weaknesses of the municipal mayors' offices to comply with the requirements of the administrative model.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado:

Firma:

Nombre Jurado: Dra. PATRICIA GUTIERREZ PRADA

Firma:

Nombre Jurado:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS

DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO



CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

4 de 4

Firma:

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN EN
LOS ENTES TERRITORIALES DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA, DURANTE LA
VIGENCIA 2021, SEGÚN LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS EN EL DECRETO
1499 DE 2017**

TRABAJO DE MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRÍA

Est. OSCAR EDUARDO MAZORRA OTALORA

DIRECTOR

PhD. GERMÁN ALFONSO LÓPEZ DAZA

PROGRAMA DE DERECHO

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

NEIVA – HUILA

SEPTIEMBRE, 2024

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Hipótesis	10
Objetivos	11
Metodología	12
Alcance y Contribución de la Tesis	13
Capítulo 1. Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)	14
1.1. <i>Desarrollo histórico y evolutivo de los sistemas de administración pública en Colombia.....</i>	15
1.2. <i>Estructura del sistema administrativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.....</i>	20
1.3 <i>Comité de Gestión y Desempeño, y seguimiento al modelo de gestión administrativo.....</i>	36
Capítulo 2. Metodología de evaluación y seguimiento al modelo de gestión administrativa FURAG – IDI.....	39
2.1 <i>Medición – Encuesta FURAG</i>	42
2.1.1 <i>Subdivisión Territorio – Nación</i>	45
2.2 <i>Evaluación – Encuesta FURAG</i>	48
2.3 <i>Autodiagnósticos</i>	51
Capítulo 3: Factores que dificultan la implementación del modelo de gestión administrativa – MIPG, en los entes territoriales del Departamento del Huila.....	59
3.1 <i>Resultados al desempeño institucional en cada ente territorial, según las dimensiones y las políticas del MIPG.....</i>	64
3.1.1 <i>Resultado por dimensiones</i>	64
3.1.2 <i>Resultado por Políticas.....</i>	66
3.2 <i>Ánáisis de la implementación del modelo administrativo por cada entidad territorial del orden municipal.....</i>	67

3.3 Principales factores que dificultan la implementación del MIPG en los entes territoriales	85
 3.3.1 Fuentes Exógenas.....	88
 3.3.2 Fuentes Endógenas.	90
Conclusiones	95
Bibliografía.....	98
ANEXOS	100

Tabla de Ilustraciones

Tabla 1: Avance en la implementación del MIPG, en los departamentos de la República de Colombia.....	100
Tabla 2: Resultado de la implementación del MIPG, a nivel nacional, en entes territoriales por departamento	101
Tabla 3: Resultado de la implementación del MIPG, en cada una de las alcaldías de los diferentes municipios del Departamento del Huila.	102
Tabla 4: Comparación, entre los años 2020 y 2021, del avance en la implementación del modelo administrativo de los entes territoriales del Departamento del Huila.	104
Tabla 5: Resultado de la implementación del modelo por dimensiones, en cada una de las alcaldías de los municipios del Departamento del Huila.	106
Tabla 6: Resultado de la implementación del modelo por políticas, en cada alcaldía del Departamento del Huila.....	108

Resumen

La administración pública es el conjunto de acciones y recursos destinados por un Estado en sus diferentes niveles para cumplir con sus funciones administrativas que se encuentran enmarcadas en la constitución y la ley, según el régimen político que impere en cada uno de ellos; en nuestro país se desarrolla un sistema político democrático, que aunque imperfecto, solventa la necesidad organizacional de la función pública, permitiendo el acceso a servicios necesarios para el ciudadano, según sus intereses.

Para el cumplimiento de estas obligaciones, el Estado colombiano, ha optado por implementar un modelo administrativo, que permite organizar y articular la oferta pública institucional, cumpliendo con las exigencias normativas y los parámetros de eficiencia y eficacia, exigido por una sociedad moderna.

En el presente estudio, se analiza la implementación del modelo administrativo, denominado Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), estipulado en el decreto 1499 de 2017, el cual funge como la principal estrategia para organizar y desarrollar la gestión pública; identificando su estructura funcional, la metodología para su ejecución y seguimiento, y los beneficios y aportes de esta metodología para el logro de los objetivos institucionales de los entes públicos.

Permitiendo determinar las falencias y potenciales riesgos que impiden su adecuada implementación, identificando las razones endógenas y exógenas que imposibilitan una fácil asimilación en los diferentes niveles de las entidades del orden público.

Como parte integral del desarrollo de este estudio, se analizaron los resultados de cada dimensión y política que componen el modelo de gestión administrativa, tomando como referencia los resultados obtenidos en los entes territoriales del Departamento del Huila para la vigencia 2021, lo cual permitirá discernir, sobre las principales fortalezas y debilidades que presentan las alcaldías municipales, para cumplir con las exigencias del modelo administrativo.

Palabras clave: Gestión Administrativa, Sistemas de Gestión, MIPG.

Abstract

Public administration is the set of actions and resources destined by a State at its different levels to comply with its administrative functions that are framed in the constitution and the law, according to the political regime that prevails in each one of them; in our country a democratic political system is developed, which although imperfect, solves the organizational need of the public function, allowing access to necessary services for the citizen, according to their interests.

In order to fulfill these obligations, the Colombian State has chosen to implement an administrative model that allows organizing and articulating the institutional public offer, complying with the regulatory requirements and the parameters of efficiency and effectiveness demanded by a modern society.

In this study, the implementation of the administrative model, called Integrated Planning and Management Model (MIPG), stipulated in Decree 1499 of 2017, which serves as the main strategy to organize and develop public management, is analyzed; identifying its functional structure, the methodology for its execution and monitoring, and the benefits and contributions of this methodology for the achievement of the institutional objectives of public entities.

As an integral part of the development of this study, the results of each dimension and policy that make up the administrative management model were analyzed, taking as a reference the results obtained in the territorial entities of the Department of Huila for the year 2021, which will allow us to discern the main strengths and weaknesses of the municipal mayors' offices to comply with the requirements of the administrative model.

Key words: Administrative Management, Management Systems, MIPG.

Introducción

En los países latinoamericanos, la descentralización del poder público ha generado grandes retos para el desarrollo del Estado, su adecuación con la modernidad y sus cambiantes exigencias; sin embargo, basado en el principio de autonomía administrativa, se ha buscado la independencia funcional de los Estados según el contexto regional, factor fundamental para el éxito de la implementación de cualquier política pública; este concepto de descentralización ya ha sido estudiado en diferentes análisis y seguimientos a la función administrativa, como se puede observar en el estudio denominado “Procesos de Descentralización en Latinoamérica: Colombia, México, Chile y Perú.” El cual define, la descentralización como “el proceso mediante el cual se transfiere poder de decisión y responsabilidad desde el nivel central de una organización, a unidades descentralizadas o alejadas del centro” (República del Perú. Ministerio de Economía y Finanzas, 2002).

Esta concepción se debería aplicar en todas las dimensiones que compete a la administración pública; pero la realidad es distinta, ya que, por el contrario, algunos Estados han returnedo a procesos de centralización del poder, normalmente generados por hechos, que derivan del mal manejo de los dineros públicos y los continuos escándalos de corrupción presentados en los territorios, decantando en una creciente desconfianza y un llamado a la intervención de los órganos del orden nacional, situación que ha venido afectando drásticamente el normal desarrollo de la descentralización de la actividad pública, pudiéndose observar en el caso concreto de la República de Colombia, particularmente en sus departamentos y municipios, así lo expone el Dr. David Soto, en su ensayo “La Descentralización en Colombia: Centralismo o Autonomía”, cuando establece: “El proceso de descentralización requiere un enfoque distinto, que abarque las diferentes dimensiones de la democracia local, más allá del aspecto fiscal. Se debe propender por una nueva relación entre la política, las instituciones y el ciudadano” (Soto, 2003).

Sin embargo, la descentralización y la autonomía administrativa de los entes territoriales, ha traído como consecuencia, la perdida de estandarización de parámetros para el control de la función pública, es por eso que el Estado colombiano, ha diseñado un

instrumento, como base de la organización administrativa, denominada Modelo Integrado de Planeación y Gestión, herramienta que surge de la necesidad de organizar, medir y evaluar el desempeño funcional de las instituciones públicas. Este modelo originario de las estructuras gerenciales del sector privado, fue adecuado a las condiciones de la función pública, convirtiéndose poco a poco en el eje de medición, evaluación y seguimiento, para el cumplimiento del marco normativo exigido a las entidades del sector estatal y base fundamental para la transparencia y la veeduría ciudadana, siendo este, un derecho fundamental del administrado para conocer la ejecución de la función pública y recibir de ella el resultado eficiente de la administración de sus recursos.

Sin embargo, el éxito de su implementación, se deriva de la superación de varios factores tanto exógenos como endógenos, a la gestión pública, que dificultan su implementación de manera eficiente y eficaz, factores como: la falta de recursos económicos, físicos, humanos y tecnológicos, los cambios de hábitos administrativos, las presiones políticas y administrativas, entre otros factores, han torpedeado el logro de los objetivos trazados por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), en la implementación de este modelo administrativo, como base de la estandarización del servicio público.

Es por ello que se hace necesario, investigar las causas que obstruyen la implementación de esta estrategia organizacional, que busca sistematizar la gestión pública, para el cumplimiento de los fines del Estado, logrando ejecutar los recursos de las entidades estatales de manera eficaz y eficiente, mejorando las condiciones de vida de sus administrados, como lo establece la carta constitucional, cumpliendo los objetivos de desarrollo, articuladamente entre las directrices centrales y la aplicación de las mismas, desde las regiones.

Teniendo en cuenta lo antes descrito, el presente estudio, enmarca la ejecución de esta investigación en el Departamento del Huila, el cual cuenta con municipios de primera, cuarta y sexta categoría, obteniendo información precisa sobre los diferentes factores que entorpecen la implementación del sistema de gestión, surgidas por las diferencias y características económica, culturales, sociales y ambientales de cada municipio, así mismo, este estudio se limita, a analizar las entidades territoriales de los municipios antes

descritos, ya que son, las alcaldías municipales, el referente institucional por esencia del Estado en las regiones.

Con los argumentos anteriormente expuestos, emana la siguiente inquietud, base de este estudio, la cual se expresa en la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo ha sido el resultado de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en los entes territoriales del Departamento del Huila, para la vigencia 2021, a partir de la expedición del decreto 1499 de 2017?

Hipótesis

La pregunta antes planteada, permite analizar los datos obtenidos por cada uno de los entes territoriales de los municipios que conforman el Departamento del Huila, resultado de la medición del Índice de Desempeño Institucional (IDI) para la vigencia 2021.

Es necesario reafirmar que, para la vigencia 2021, fueron modificados casi en su totalidad, los procesos administrativos institucionales, del sector público, derivados de la propagación de la pandemia del Covid – 19, que limito el contacto personal entre individuos, lo que conllevo una modificación y adecuación tecnológica, procedural y funcional de los servicios del Estado a la comunidad.

Para establecer un adecuado análisis de los factores que han torpedeado la implementación del modelo administrativo, se debe conocer el objetivo mismo del modelo de gestión, su definición y alcance, así como sus componentes y métodos de evaluación. También, se hace necesario conocer los datos obtenidos por cada entidad en cada una de las siete dimensiones y diecinueve políticas, en las cuales el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), dividió la aplicación del modelo de gestión MIPG, en las entidades gubernamentales.

Por último es imperioso, establecer un paragon entre los resultados obtenidos por cada ente territorial del Departamento del Huila, con el fin de establecer las generalidades que mas afectan la implementación del modelo organizacional en la región, diagnóstico que nos permite analizar de manera eficaz, las recomendaciones que el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) emite a cada entidad, como estrategia para el levantamiento de planes de mejoramiento o planes de acción para ejecutarse en la siguiente vigencia evaluable, permitiéndole a las entidades, construir un derrotero diferencial para cada alcaldía municipal.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el nivel de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en los entes territoriales, pertenecientes al Departamento del Huila, para la vigencia 2021, a partir del estudio de los resultados obtenidos por cada entidad, en el Índice de Desempeño Institucional, con el fin de identificar los factores endógenos y exógenos que limitan la aplicación del modelo administrativo.

Objetivos Específicos

- Analizar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y determinar cuáles son las principales pautas metodológicas para su implementación en los entes territoriales, así como identificar sus objetivos, alcance y beneficios
- Establecer el grado de implementación del Modelo Integrado de Plantación y Gestión (MIPG) en cada uno de los entes territoriales del Departamento del Huila, para evaluar su avance y detectar sus principales falencias.
- Comparar el Índice de Gestión y Desempeño (IDI) de cada una de las entidades territoriales y establecer un ranking de implementación en cada una de ellas, basado en los resultados del seguimiento, llevado a cabo por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) a través del Formato Único Reporte Avance a la Gestión (FURAG).
- Establecer las principales causas que limitan la implementación del modelo administrativo MIPG, en los entes territoriales del Departamento del Huila, según los parámetros establecidos por la metodología desarrollada por la Función Pública.

Metodología

El análisis inicia, identificando la evolución del modelo administrativo, sus objetivos y la estructura metodológica a implementar; posteriormente en el segundo capítulo se identifican los requisitos normativos aplicables en cada dimensión del modelo de gestión y sus respectivas políticas, estableciendo las características propias y su alcance, así como los parámetros de medición, evaluación y seguimiento, definidos por la Función Pública (herramientas y soportes) otorgados a los entes territoriales para facilitar su implementación; en el tercer capítulo finaliza el estudio, analizando los resultados obtenidos por las entidades territoriales de los diferentes municipios del Departamento del Huila, lo cual permite obtener una radiografía de las fortalezas y debilidades que poseen nuestras entidades territoriales ante los requisitos administrativos exigidos por el Estado a nivel central.

Este estudio recoge un criterio mixto de investigación descriptiva, tomando como base el resultado cuantitativo obtenido por los entes territoriales a través del Índice de Desempeño Institucional (IDI) y cualitativos, aportados por el análisis de las recomendaciones remitidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) para cada entidad.

La técnica metodológica expuesta para este estudio, está basado en la combinación de técnicas deductivas, analíticas y sistemáticas. La técnica deductiva es aportada por el marco normativo y los criterios metodológicos del sistema administrativo; La técnica analítica es derivada del análisis de los resultados obtenidos por los entes territoriales para la vigencia 2021, que aportan la información necesaria para establecer el grado de implementación en cada uno de sus componentes; Por último, la técnica sistemática, es usada para clasificar la información y su respectiva valoración para el desarrollo del estudio en referencia.

Alcance y Contribución de la Tesis

El presente estudio, además de ser una fuente de consulta, permite a los entes territoriales, contar con una base crítica constructiva del método de implementación del modelo organizacional, permitiendo construir bases y metodologías para futuras mejoras o nuevas versiones del modelo de gestión pública, determinando el nivel de aplicación del sistema en cada ente territorial del Departamento del Huila, estableciendo y analizando la posición de cada entidad en el ranquin de implementación del modelo administrativo, en cada una de las dimensiones y políticas que la conforman, profundizando el análisis de las causas que han limitado la implementación del modelo, con el fin de crear un documento de consulta, por parte de los comités de gestión y desempeño de las entidades territoriales.

El presente estudio tomó como base medible los resultados obtenidos del índice de Desempeño institucional (IDI) para la vigencia 2021, teniendo en cuenta que esta medición fue llevada a cabo durante la estrategia administrativa derivada de las afectaciones surgidas por la pandemia del Covid - 19, y la posterior expedición de una amplia base normativa aplicable para la contención ante la expansión de la enfermedad del coronavirus, como fueron los decretos 417, 418, 440, 491, 539 y 806 de 2020, las cuales promovieron en todas las ramas del sector público la optimización, estandarización y sistematización de su oferta de trámites y servicios públicos, generando modificación en varios sectores de la gestión administrativa, principalmente en las instituciones del poder ejecutivo.

Este documento de análisis, permite sondear la ubicación del Departamento del Huila, en comparación con otros departamentos en el Ranquin de Índice de Desempeño Institucional (IDI) determinando cuáles han sido las dimensiones y políticas de mayor fortaleza de aplicación en nuestra región y cuáles son las más débiles, con el fin de crear estrategias, actividades o planes de contingencia institucional, para mejorar el nivel de desempeño y otorgar a los administrados unas entidades públicas, más eficientes y comprometidas con el funcionamiento del sistema público.

Capítulo 1. Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El Estado, como organización gubernamental, tienen como fin administrar los recursos de una sociedad, con el objetivo de instaurar el orden y la paz, en cada uno de los aspectos de relevancia social para sus administrados, bien lo estableció Rousseau, en su obra el “contrato social”.

“Cada uno de nosotros pone en común su persona y todo su poder bajo la suprema dirección de la voluntad general, y nosotros recibimos además a cada miembro como parte indivisible del todo. Este acto produce inmediatamente, en vez de la persona particular de cada contratante, un cuerpo moral y colectivo, compuesto de tantos miembros como votos tiene la asamblea” (Rousseau, 1762).

Significa entonces, que este contrato social, en el cual se describe la disposición de una sociedad de entregarle a un ente intangible denominado “Estado” la protección de sus derechos y la exigencia y control de sus deberes, los cuales y dependiendo del tipo de gobierno, ve reflejado su actuar a través de leyes, presupuestos, planes y programas, así como en toda actividad desplegada para el desarrollo de su funcionamiento, ya que el cumplimiento de estas acciones permiten alcanzar los objetivos, esenciales de la preservación de la estabilidad de un conglomerado social; sin desconocer las influencias de los pilares ideológicos del gobernante, su cosmovisión y su propósito para con sus administrados.

Sin embargo, existen estructuras fundamentales para la organización del Estado que no entienden de criterios ideológicos, sino de criterios funcionales, los cuales ignoran desde lo práctico las influencias propias de las pujas políticas, ya que el desarrollo de estas actividades, denominadas “funciones” son propias del desarrollo administrativo, tales como la organización, preparación y ejecución de la función pública, la cual se dispone a prestar al ciudadano, el servicio adecuado en el momento indicado, conllevando a la estructura de políticas públicas dirigidas para el desarrollo administrativo, buscando mejorar la capacidad del Estado para atender las necesidades de sus usuarios, desde el

punto de vista de la eficiencia, la eficacia y la efectividad en el uso de los recursos públicos.

Colombia no ha sido ajena a esta estructura funcional, como se observa en la siguiente base constitucional, que cimienta la gestión administrativa y delega obligaciones de desarrollo y control a los diferentes órganos del Estado: Constitución Política, Artículo 189, por el cual se le otorga al presidente de la República la máxima autoridad administrativa, al ser establecido como Jefe de Estado; Artículo 270, Establece la obligación al poder legislativo de proferir las normas y leyes que permiten al ciudadano realizar la veeduría al desarrollo de la gestión pública; Artículo 287, Los entes territoriales poseen la autonomía y la potestad de administrar y gestionar sus propios recursos, para cumplir sus objetivos institucionales; Artículo 343, Es deber del Departamento de Planeación Nacional, establecer y diseñar los modelos, métodos y estrategias que permitan, organizar y evaluar la gestión pública (Constitución Política de Colombia, 1991).

Por lo anteriormente expuesto, quedan establecidos los parámetros mínimos de la gestión administrativa basados en el principio de autonomía, según los criterios coyunturales de cada territorio. Sin embargo, el Estado colombiano ha designado en el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) como la entidad encargada de regular los parámetros mínimos de estandarización para establecer, implementar, evaluar y hacer seguimiento a la función pública.

1.1. Desarrollo histórico y evolutivo de los sistemas de administración pública en Colombia

Desde la expedición de la carta constitucional de 1886, la República de Colombia, ya establecía algunos criterios que permitían denotar la concepción de la gestión administrativa en el desarrollo de la función pública, según los parámetros establecidos en los siguientes artículos:

Artículo 195 “Son atribuciones del Gobernador: Numeral 2, Dirigir la acción administrativa en el Departamento”.

Artículo 200 “La acción administrativa en el distrito corresponde al alcalde” (Constitución Política de Colombia, 1886).

Enunciados, que permiten identificar la potestad administrativa depositada en los alcaldes y gobernadores, demostrando la trascendencia del recurso público y su necesidad de regulación por parte del Estado, para su formación y aplicación en la circunscripción del orden nacional y territorial.

Con la entrada en vigencia de la Constitución de 1991 y en especial en los artículos antes mencionados 189, 270, 287 y 343, el constituyente abarco de manera más precisa el alcance de la función pública y la organización en el orden ejecutivo, permitiendo observar su relevancia como base fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales, es así, que se establece el primer modelo de organización administrativa, denominado Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA), Artículo 15 de la Ley 489 de 1998, adoptado a través del Decreto Nacional 3622 de 2005, en el cual se establecía la definición de los sistemas de gestión público, como el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos, desarrollados por las entidades públicas aplicadas al desarrollo administrativo y organizacional, cuyo objetivo es mejorar la gestión y la administración de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros.

Con la adopción de esta plataforma institucional, esencial para mejorar la eficacia y la eficiencia del desempeño institucional, se dio inicio a la implementación de responsabilidades en el factor administrativo de la gestión pública, creando para ello herramientas de medición, seguimiento y evaluación a estándares de funcionamiento, los cuales se convirtieron en insumos para la evaluación y las auditorias desarrolladas por los órganos de control.

Previo a la expedición y aplicación del SISTEDA, también se dio inicio a la estandarización de las Oficinas de Control Interno, como una herramienta para la protección de la función administrativa y el seguimiento al cumplimiento de las obligaciones legales de las diferentes entidades, como fue establecido en la Ley 87 de 1993, en la cual se crearon los parámetros normativos para el ejercicio del control interno en todas las entidades y organismos del Estado.

Para el año 2003, se expide la Ley 872 de 2003, cuyo objetivo central era dar vida al Sistema de Gestión de Calidad, el cual tenía como alcance de implementación, todas las entidades del orden ejecutivo a nivel nacional y territorial, y las entidades prestadoras de servicios públicos. Norma que implementó un nuevo modelo de gestión pública basado en estándares de calidad del orden privado, en concordancia con exigencias internacionales, que el Estado colombiano, había comenzado a firmar a través de los requisitos establecidos por entidades extranjeras con el fin promover acuerdos de cooperación internacional, siendo los más importantes de ellos, el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos – TLC, la creación del Bloque Comercial Alianza del Pacífico y el ingreso a la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

Estos tratados establecieron varios métodos de medición de las condiciones administrativas del país, siendo el más destacado la implementación del índice de evaluación de desempeño institucional Doing Business, medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su aplicación en 190 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional (Banco Mundial, 2002).

La Ley 872 de 2003 establecía en su Artículo 1: la creación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad como una herramienta sistemática y transparente, cuyo principal objetivo era dirigir y evaluar el desempeño institucional administrativo desde la perspectiva de la eficiencia y la eficacia de los recursos públicos, buscando siempre la satisfacción del usuario; así mismo establecía en el parágrafo de su Artículo 3º. La complementariedad y la articulación con los Sistemas de Control Interno y los Sistemas de Desarrollo Administrativos emanados de la Ley 87 de 1993 y la Ley 489 de 1998, formalizando un modelo de evaluación y seguimiento a la gestión, dirigido a la defensa de la entidad y su administración.

Esta normatividad originó a la expedición de la Norma Técnica de Calidad para las entidades del orden Ejecutivo a nivel nacional denominada Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTGCP1000 del año 2004, actualizada en el año 2009, siendo ésta, una hermana gemela de la Norma de calidad ISO 9001, la cual está enfocada a la

consecución de la calidad en las organizaciones de ámbito privado, mediante la implementación de un método o Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) (Normas ISO, 2023). Sin embargo, la norma NTGCP1000 es exclusiva en su aplicación en las entidades del orden Público. Con lo anterior expuesto, el Estado colombiano, poseía tres herramientas que permitían la construcción, aplicación, seguimiento y evaluación de la Gestión Administrativa, siendo ellos: el SISTEDA, La Oficina de Control Interno y el Sistema de Gestión de la Calidad.

A media que se daba aplicación al SISTEDA y el Sistema de Gestión de Calidad, como ejes fundamentales del desarrollo administrativo, se pudo establecer sincronías entre los objetivos que poseían los dos Sistemas y las obligaciones de la oficina de Control Interno, por lo cual se estableció para el año 2005, la expedición del Modelo Estándar de Control Interno MECI en su primera Versión, el cual fue adoptado a través del Decreto 1599 de 2005, Permitiendo crear acciones complementarias y una sincronía de seguimiento entre las funciones del SISTEDA, el Sistema de Gestión de Calidad y las Oficinas de Control interno.

Esta coexistencia de metodologías de administración del sistema público, conllevo a la perdida de la noción en el objetivo que pretendía el Estado en su concepción de eficiencia y eficacia en el servicio a través de la organización, ya que al mantener la existencia y por ende la exigencia de las tres regulaciones, generó inconformidad de los entes territoriales, los cuales en algunas ocasiones eran auditados por diferentes entidades sobre la misma información o los mismos componentes administrativos, situación que llevo al Departamento Administrativo de la Función Pública a replantear la estructura del modelo administrativo, así como su implementación, medición y seguimiento.

Fue así como en el año 2015, y en razón de la Ley 1753, por la cual se expidió el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, del gobierno del presidente Juan Manuel Santos, se estableció en su Artículo 133, la necesidad de promover la integración de los sistemas de gestión, integrando en un solo sistema administrativo, los Sistemas de Gestión de la Calidad de la Ley 872 de 2003, y de Desarrollo Administrativo de la Ley 489 de 1998, definiendo además la obligación de articulación con el sistema

nacional e institucional de Control Interno de la Ley 87 de 1993, el marco legal anteriormente descrito fue la base para la expedición del Decreto 1083 de 2015, modificado por el decreto 1499 de 2017, por el cual se integraron las diferentes normas administrativas existentes a la fecha.

ARTÍCULO 2.1.1.1 “Objeto. El presente decreto compila en un solo cuerpo normativo (...) Sistema de Control Interno; Modelo Integrado de Planeación y Gestión; Sistema de Gestión de Calidad; Trámites (...)" (Decreto 1083, 2015).

Así mismo, el decreto 1083 de 2015 estableció en su:

ARTÍCULO 2.2.22.3.2 “Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer, seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos,” (Decreto 1083, 2015).

En el año 2017, el decreto 1083 de 2015, fue modificado por el decreto 1499, el cual extendió su aplicación a todas las entidades del orden ejecutivo en el ámbito territorial.

El fundamento técnico que sustenta la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, versa no solamente en la normatividad mencionada anteriormente, sino también en el acuerdo firmado por la República de Colombia en la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, junio de 2008 y Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno San Salvador, de octubre de 2008, en la cual se estableció como objetivo principal de este acuerdo:

“Servir como guía para el diseño, regulación, implantación, desarrollo, mejora y consolidación de planes de calidad y excelencia en la gestión pública, que le permitan a las diferentes Administraciones Públicas (...) potenciar sus capacidades y utilizarlas plenamente para acometer los retos y desafíos del desarrollo integral de sus respectivas sociedades y lograr el bienestar de sus ciudadanos” (Centro Latinoamericano de Administracion para el Desarrollo, 2008).

Con el presente referente internacional y como parte de los acuerdos de integración y tratados de libre comercio firmados y adoptados por la legislación colombiana, se establecieron compromisos para el desarrollo de acciones que permitieran modernizar el Estado colombiano y homogeneizarlo a los requerimientos internacionales.

1.2. Estructura del sistema administrativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es una evolución de la Norma Técnica de Calidad NTGCP-1000 del año 2009, la cual surgió como hermana gemela de la Norma Técnica ISO-9001, pero con alcance de aplicación distinto, mientras que, la ISO-9001 es de aplicación en el ámbito privado, la NTGCP1000 fue creada fundamentalmente para su aplicación en el sector público, es necesario enunciar que esta última también fue construida bajo una estructura basada en los parámetros de la administración y la gerencia privada, donde el principio de Planeación juega un papel transcendental para la implementación del modelo y su estructura funcional.

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), es el organismo encargado de establecer los parámetros de aplicación, seguimiento y medición para el presente modelo administrativo, es por ello que se expide, como guía de referencia, el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión como lo establece el Decreto 1083 de 2015 (modificado por el Decreto 1499 de 2017), en su ARTÍCULO 2.2.22.3.5 Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2023).

Es en este manual, donde se estructura el desarrollo funcional y la implementación de la metodología para la gestión pública, cuyos componentes de aplicación se encuentran divididos en siete dimensiones y diecinueve políticas, que pretenden abarcar la ejecución administrativa de las entidades del sector ejecutivo y su gestión de los recursos, humanos, físicos y financieros; recursos denominados “De la Puerta hacia adentro”; cada

una de las siete dimensiones que componen esta metodología, tiene bajo su amparo un número de políticas administrativas complementarias, de la siguiente manera:

A. Primera Dimensión, Talento Humano. La presente dimensión tiene como objetivo establecer parámetros que permiten a las entidades administrar de manera eficiente su Talento Humano, teniendo en cuenta que el servidor público es considerado como el eje fundamental de la administración, es por ello que estandarizar, revisar y mejorar los aspectos sensibles de su permanencia, permite otorgar valor para la entidad y para el funcionario en sí mismo, permitiendo garantizar el trato respetuoso de quien cumple con el factor humano de la función pública, durante el tiempo del ciclo de vida del servidor, el cual se encuentra establecido así: Ingreso, Desarrollo y Retiro.

Así mismo, esta dimensión tiene como objetivo propender, promover e incentivar en las instituciones públicas, el desarrollo de acciones que permitan la vinculación de personal a las entidades a través del mérito y la oportunidad, haciendo énfasis en su permanencia y su constante crecimiento y capacitación para mejorar el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de sus competencias, estableciendo parámetros para implementar estrategias de incentivo institucional, la mejora de las condiciones laborales y la promoción del servidor público, el desarrollo e implementación de esta dimensión está compuesta por dos políticas para su aplicación:

a) Política de Talento Humano. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión, otorga la categoría de corazón del sistema al componente humano, de cada una de las entidades, considerando que es el Servidor Público, es quien hace posible la ejecución del desarrollo administrativo, siendo aquel, que dispone de su capacidad e intelecto para la aplicación de las acciones que permitan potencializar el sistema, la ejecución de acciones de seguimiento y la implementación de planes de mejora, complementariamente y según los parámetros del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) es el funcionario el primero en ser llamado a desplegar acciones de protección hacia la entidad, ante la posibilidad de la materialización de algún riesgo, es por ello que mantener parámetros estandarizados en el tratamiento y el desarrollo de la vida útil del servidor público, fortalece la relación entidad – funcionario y la consecución de un

ambiente laboral eficiente y eficaz, mejorando la prestación del servicio público hacia los ciudadanos, el desarrollo de esta política se divide en tres etapas: Etapa 1: disposición de información, Etapa 2: Diagnosticar la Gestión de Talento Humano, Etapa 3: Diseñar acciones para la Gestión del Talento Humano.

El marco normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Constitución Política de Colombia / Ley 190 de 1995 / Ley 489 de 1998 / Ley 909 de 2004 / Ley 1221 de 2008 / Ley 1712 de 2014 / Ley 1780 de 2016 / Ley 1940 de 2018 / Ley 1960 de 2019 / Decreto 1295 de 1994 / Decreto 1567 de 1998 / Decreto 1072 de 2015 / Decreto 1083 de 2015 / Decreto 171 de 2016 / Decreto 815 de 2018.

b) *Política de Integridad.* La relación entre la Política de Integridad y la Política de Talento Humano, está condicionada a la construcción de valores y principios del servidor público cuyo objetivo es incrementar la construcción filosófica del “SER” que integra la funcionalidad pública; esta política tiene como fundamento la capacitación y la formación del sujeto, como miembro de una entidad estatal, permitiendo la interacción del servidor con el ciudadano, evitando una supuesta superioridad moral o la deformidad de las conductas sociales, desarrollando principios de equidad e igualdad entre el servidor público y el usuario, fortaleciendo temáticas como son el liderazgo, el trabajo en equipo, la apropiación de la entidad y la formación de las capacidades de gestión.

El marco normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Ley 734 de 2002 / Ley 1437 de 2011 / Ley 1474 de 2011 / Decreto 1499 de 2017.

B. Segunda Dimensión, Direccionamiento Estratégico. Una base fundamental en la toma de decisiones administrativas, es el principio de Planeación, el cual es sin lugar a dudas el eje fundamental de la administración pública, esta dimensión plantea entre sus requisitos, la estructura de herramientas destinadas a mejorar la planificación institucional, las cuales facilitan la labor de la alta dirección, permitiéndole definir rutas estratégicas, estableciendo metas a corto, mediano y largo alcance, diseñando presupuestos públicos y pautas para la contratación pública, esta dimensión comienza su ejecución con la implementación e identificación del componente axiológico institucional (Misión, Visión y Objetivos Estratégicos) así como la construcción de

diagnósticos oportunos de la problemática social de una comunidad, la identificación y la caracterización de sus grupos de valor y grupos de interés, y la oferta de trámites y servicios que presta la entidad con el fin de cumplir con la satisfacción de los usuarios.

Las principales herramientas para el desarrollo de la presente dimensión son: La plataforma estratégica, la caracterización de usuarios, la identificación de prioridades con relación a los planes distritales y/o municipales de desarrollo, y su respectiva estructuración y formulación de los siguientes planes (Plan Institucional de Archivos PINAR - Plan Anual de Adquisiciones - Plan Estratégico de Recursos Humanos - Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones PETI - Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información - Plan de Seguridad y Privacidad de la Información, la formalización del presupuesto público y la ejecución del Manual de Contratación de la entidad), el desarrollo e implementación de esta dimensión está compuesta por dos políticas para su aplicación:

c) Política de Planeación Institucional. Esta política establece como base principal para su desarrollo, el principio de la planificación administrativa, como eje fundamental de la toma de decisiones y para cumplir con su objetivo se hace necesario identificar el fin misional de la entidad, así como la caracterización de los grupos de valores y la oferta de trámites y servicios que la entidad ofrece a sus usuarios, diagnósticos que dan pie a la construcción de Planes de Desarrollo y/o Planes de acción dependiendo de la naturaleza de la entidad, así mismo se debe articular estos objetivos institucionales a los objetivos planteados por las entidades del orden nacional, con el fin de ejecutar políticas públicas realizables y financierables.

Este trabajo se debe ver reflejado en los 12 planes que enmarca la planeación institucional y que son requisitos establecidos en la Ley 1712 de 2015, los cuales son: Plan Institucional de Archivos PINAR - Plan Anual de Adquisiciones - Plan Anual de Vacantes - Plan de Previsión de Recursos Humanos - Plan Estratégico de Recursos Humanos - Plan Institucional de Capacitación - Plan de Incentivos Institucionales - Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo - Plan Anticorrupción y de Atención

al Ciudadano - Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones PETI - Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información Plan de Seguridad y Privacidad de la Información.

El marco normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Constitución Política de Colombia / Ley 152 de 1994 / Decreto 1083 de 2015.

d) *Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público.* Como su nombre lo indica, esta política tiene como objetivo establecer los parámetros mínimos del programa presupuestal de la entidad, el cual permite realizar un adecuado manejo de las finanzas estatales, que deberán basarse en los principios de la racionabilidad, la coherencia y la eficiencia en el gasto público, articuladas con la estructura de planificación de la entidad que fueron adoptadas en la Política de Planeación Institucional; dentro de sus objetivos se enmarca la estructura presupuestal a corto mediano y largo plazo, desarrollando su formulación y ejecución de acuerdo a las directrices establecidas por el Ministerio de Hacienda y la Contaduría General de la Nación; los productos generados por la presente política son: Presupuesto de la entidad, Programa Anual Mensualizado de Caja (PAC), Plan Anual de Adquisiciones (PAA).

El marco normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Constitución Política, / Ley 38 de 1989 / Ley 179 de 1994 / Ley 225 de 1995 / 1530 de 2012 / Decreto 111 de 1996.

e) *Política de Compras y Contratación Pública.* La adquisición de bienes y servicios, son un factor fundamental para alcanzar los objetivos trazados por una entidad de carácter público, razón por la cual esta política es considerada crítica para el cumplimiento de metas institucionales, la aplicación de esta política tiene como fin establecer criterios de eficacia, eficiencia, economía, publicidad y transparencia en el desarrollo de las actividades derivadas de la contratación pública, usando para ello las plataformas electrónicas dispuestas por el gobierno nacional que permiten realizar el seguimiento y control pertinente a la ejecución del recurso público, sus principales herramientas o productos derivados de esta política son:

Plan Anual de Adquisiciones (PAA). Uso de Análisis de Datos – Incorporación de prácticas de Abastecimiento Estratégico – Promoción de la competencia – Implementación de Lineamientos de Buenas Prácticas (Guías, Manuales) y Documentos Estándar desarrollados por Colombia Compra Eficiente – implementación de la plataforma transaccional SECOP II para facilitar la celeridad, economía y simplicidad en las actuaciones administrativas - Uso de Instrumentos de Agregación de Demanda de la Tienda Virtual del Estado Colombiano.

El marco normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Constitución Política de Colombia / Ley 80 de 1993 / Ley 1150 de 2007 / Ley 1474 de 2011 / Decreto Ley 4170 de 2011 / Decreto 1082 de 2015 / Ley 1882 de 2018 / Ley 1955 de 2019 / Ley 2022 de 2020 / Ley 2040 de 2020.

C. Tercera Dimensión, Gestión con Valores para Resultados. La presente dimensión tiene como objetivo aplicar las estrategias y actividades planeadas por la dimensión de Planeación Estratégica, en concordancia y sincronía con el recurso humano determinado en la dimensión de Talento Humano, para su desarrollo se debe establecer la base programática de la organización, la cual, permite estandarizar procesos y sus respectivos procedimientos, logrando identificar las funciones y competencias de las diferentes actividades desarrolladas durante el giro ordinario del servicio público, el desarrollo e implementación de esta dimensión está compuesta por siete políticas que permiten su aplicación, las cuales se encuentra subdivididas en dos componentes, el primero denominado, de la ventanilla hacia adentro, donde se establece las siguientes políticas para su ejecución:

Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, Política de Gobierno Digital, Política de Seguridad Digital, Política de Defensa Jurídica, Política de Mejora Normativa; mientras que el segundo componente denominado, Relación Estado - Ciudadano, está compuesto por las siguientes políticas: Política de Servicio al Ciudadano, Política de Racionalización de Trámites, Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

f) Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos. Esta política es extraída de las bases esenciales de la administración y la gerencia, cuyo objetivo es organizar el desarrollo funcional de la administración pública, con el fin de identificar la estructura procedural a través de un mapa de procesos y dividir por componentes: estratégicos, misionales, de apoyo, y de evaluación y control, así como los diferentes procesos administrativos, teniendo como referencia el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) de los modelos gerenciales del ámbito empresarial privado.

Bajo esta metodología, se busca la construcción de los procedimientos, que no son más que la parametrización de las funciones administrativas de cada dependencia, estableciendo para ello una secuencia de actividades, identificando sus responsables y las evidencias o formatos, que soportan su ejecución, así mismo se establece como unidad de medida de seguimiento la construcción de indicadores de gestión que permiten medir el rendimiento administrativo de cada proceso y sus procedimientos, dentro de sus grandes fortalezas organizacionales se encuentra la preservación de la información ante los cambios constantes del manejo administrativo de las entidades públicas.

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), ha destinado una base de herramientas que ayudan en la aplicación de esta dimensión, como son: “Guía para el rediseño de entidades públicas del orden nacional en Colombia” – “Guía de rediseño para entidades del orden territorial - Versión 2, junio 2018” – “Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública, del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD (2008), pág. 20” – “Guía para la gestión por procesos en el marco de MIPG – Versión 1” “Plan General de la Contabilidad Pública”.

El marco normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Constitución Política / Ley 87 de 1993 / Ley 489 de 1998 / Ley 909 de 2004 / Decreto 019 de 2012 / Decreto 1083 del 2015.

g) Política de Gobierno Digital. Los retos planteados por la tecnológica jalónados por la globalización, ha conllevado la modificación de hábitos y conductas del ser humano, las cuales se ven reflejadas en su actuar y su comportamiento, de igual

manera estos cambios y retos, e inclusive amenazas, repercuten en el desarrollo de la gestión pública.

La presente dimensión busca promover el uso de la tecnología de la información y las comunicaciones por las entidades del sector público, impulsando en las instituciones, los cambios pertinentes para mantener la gestión administrativa acorde a las exigencias del ciudadano, con el fin de mantener la eficiencia y la eficacia en la prestación del servicio; se debe tener en cuenta que la adecuación de la infraestructura tecnológica, afecta de manera directa a todas las otras dimensiones del modelo, por eso es necesario establecer, la transversalidad de la presente dimensión. El manual operativo de gestión y desempeño, determina cinco grandes propósitos de esta dimensión, siendo ellos:

- “Habilitar y mejorar la provisión de servicios digitales de confianza y calidad”.
- “Lograr procesos internos, seguros y eficientes a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión de tecnologías de información”.
- “Tomar decisiones basadas en datos, a partir del aumento del uso y aprovechamiento de la información”.
- “Empoderar a los ciudadanos a través de la consolidación de un Estado Abierto”.
- “Impulsar el desarrollo de territorios y ciudades inteligentes, para la solución de retos y problemáticas sociales a través del aprovechamiento de las TIC (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2023)”.

El marco normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Ley 1712 de 2014 / Ley 1955 de 2019 / Decreto 1078 de 2015 / Decreto 1078 de 2015 / Decreto No. 1083 de 2015 / Decreto 415 de 2016 / Decreto 1413 de 2017 / Decreto 1008 de 2018 / Decreto 2106 de 2019 / Directiva presidencial 02 de 2019.

h) Política de Seguridad Digital. En concordancia con la política antes expuesta, la Política de Seguridad Digital, busca prevenir la ocurrencia de riesgos, a través de su identificación, gestión, tratamiento y/o mitigación, que pudieran llegar a afectar la seguridad digital de la entidad, en especial en cuanto al resguardo y protección de la información

El marco normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Ley 1273 de 2009 / Ley 1581 del 2012 / Ley 1712 de 2014 / Ley 1928 de 2018 / Decreto 1078 de 2015 / Decreto 103 de 2015 / Acuerdo 02 de 2018 / Acuerdo 08 de 2019 / CONPES 3854 de 2016.

i) Política de Defensa Jurídica. Las entidades públicas se han convertido en un foco constante de controversias judiciales, llegando a afectar directamente el desarrollo funcional de una entidad o incluso impedir el cumplimiento de metas y objetivos trazados en sus planes institucionales, por lo anterior expuesto esta política busca establecer criterios de racionalidad, seguimiento y organización de los procesos en los que se encuentre inmerso las diferentes entidades públicas, con el fin de constituir procedimientos estandarizados de protección jurídica, lo que permite a la alta gerencia de las entidades establecer estrategias de protección jurídica, evitando la omisión o la respuesta inadecuada por parte de la entidad ante requerimientos judiciales, e incluso programar presupuestalmente el potencial impacto que conllevaría ante el tesoro público, los fallos en contra por parte de autoridades judiciales o los acuerdos de conciliación, según el caso.

El marco normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Constitución Política de Colombia / Ley 190 de 1995 / Ley 446 de 1998 / Ley 678 de 2001 / Ley 640 de 2001 / Ley 1285 de 2009 / Ley 1437 de 2011 / Ley 1474 de 2011 / Ley 1564 de 2012 - Ley 1955 de 2019 / Decreto 4085 de 2011 / Decreto 979 de 2017 / Decreto 2269 de 2019 / Decreto 196 de 1971 / Decreto 1365 de 2013 / Decreto 1716 de 2009 / Decreto 1068 de 2015 / Decreto 1069 de 2015 / Decreto 2468 de 2015.

j) Política de Mejora Normativa. Esta política, promulgada por el Ministerio de Justicia y Derecho, busca establecer criterio de estandarización y seguimiento de la normatividad jurídica aplicable a las entidades públicas, así como su comprensión y aplicación de manera eficiente y veraz, también tiene como objetivo, parametrizar la expedición de actos administrativos bajo los criterios de calidad técnica y jurídica que implica su expedición. El Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión determinó para la presente política, el objetivo de establecer el análisis de impacto

normativo para mejorar la calidad de la nueva regulación, - Adoptar buenas prácticas de revisión y simplificación de la regulación existente, y, finalmente, - Fortalecer los mecanismos de participación y transparencia en el desarrollo de la regulación.

El marco normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Decreto 2897 de 2011 / Decreto 1427 de 2016 / Decreto 2696 de 2004 / Decreto 1074 de 2015 / Decreto 1081 de 2015 / Decreto 1595 de 2015 / Decreto 270 de 2017 / Decreto 1273 de 2020.

k) Política de Servicio al Ciudadano. La concepción básica de la gestión de las entidades del sector público es la prestación de servicios en función de la satisfacción del ciudadano y dentro de esta máxima, el principio de atención oportuna y con calidad de los requerimientos y solicitudes presentadas es el factor más transcendental; la implementación de la presente política amplia la dimensión de los anteriores preceptos, El Departamento Administrativo de la Función Pública, establece cuatro escenarios en la interacción del ciudadano con la entidad: i) la consulta de información pública, ii) el acceso a trámites o la oferta institucional de la entidad, iii) la instauración de denuncias, quejas, reclamos o rendición de cuentas y iv) la presentación de propuestas e iniciativas, así como el acompañamiento a políticas o programas liderados por la entidad, y la proposición de soluciones de problemas de orden público. Por lo anterior expuesto es necesario establecer la transversalidad de la presente política, la cual interrelaciona a todas las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, convirtiéndose en base fundamental para la toma de decisiones.

El marco normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Constitución Política / Ley 962 de 2005 / Ley 2052 de 2020 / Decreto 2150 de 1995 / Decreto 019 de 2012.

I) Política de Racionalización de Trámites. Parte esencial en la prestación del servicio público, es la identificación de Trámites y Servicios de la entidad, su caracterización, procedimentación y puesta en oferta; estas acciones han sido categorizadas como “Racionalización” la cual debe ser realizada por toda entidad de orden público, con el fin de lograr la simplificación y automatización de los trámites y servicios, permitiendo que el ciudadano logre la comprensión, el conocimiento de los

términos y los mecanismos de acceso necesarios para su requerimiento ante la entidad, esta racionalización, permite dar cumplimiento a lo expuesto en la Ley anti trámites, eliminando pasos o actividades innecesarias en la oferta institucional, así mismo evita la consecución de posibles riesgos de corrupción por parte de personal interno o externo de la entidad, ya que la transparencia del trámite impide que se creen “cuellos de botella” que atrofien el normal tránsito de la función pública.

El marco normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Ley 489 de 1998 / Ley 962 de 2005 / Ley 1474 de 2011 / Ley 2052 de 2020 / Decreto 2150 de 1995 / Decreto 019 de 2012 / Decreto 2106 de 2019 / Resolución 1099 de 2017.

m) Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. La rendición de cuentas de las entidades públicas es una obligación normativa, pero también se constituye en una obligación ética de las entidades públicas y sus representantes, entre sus beneficios más representativos se encuentra la apertura de espacios de participación y retroalimentación entre el ciudadano y las entidades, información que se convierte en una herramienta útil para la adecuación de los planes estratégicos y la modernización del sector público encaminados a satisfacer las peticiones de los usuarios, es por ello que esta política es parte fundamental de los principios de transparencia, ya que permite que los veedores ciudadanos, las organizaciones comunales y los entes de control, posean información sensible para adelantar las acciones de supervisión y vigilancia, facultados en la Constitución de la República de Colombia.

El marco normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Constitución Política Nacional / Ley 489 de 1998 / Ley 850 de 2003 / Ley 1474 de 2011 / Ley 1712 de 2014 / Ley 1757 de 2015.

D. Cuarta Dimensión, Evaluación de Resultados. Como una de las premisas básicas de las organizaciones y sus principios generales en administración, se encuentra la evaluación de resultados a través del establecimiento de indicadores de gestión al desempeño de las funciones, esta misma premisa, ha sido adoptada por el sector público, quien a través de la presente dimensión, busca realizar los seguimientos pertinentes a la gestión institucional y a su desempeño, actividad que permite que la alta Dirección realice

los cambios y ajustes pertinentes en el desarrollo de la gestión administrativa, cumpliendo así con lo previsto en el principio de la mejora continua, permitiendo que la entidad cumplan los siguientes objetivos:

“(i) Saber permanentemente el estado de avance de su gestión, (ii) plantear las acciones para mitigar posibles riesgos que la puedan desviar del cumplimiento de sus metas, y (iii) al final del periodo, determinar si logró sus objetivos y metas en los tiempos previstos, en las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con un uso óptimo de recursos” (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2023), la Dimensión de Evaluación de Resultados está compuesto por la Política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional:

n) Política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional.

Como toda organización, la evaluación a las metas trazadas y a los objetivos planteados a corto y mediano plazo, son fuente de la toma de decisiones, esta política administrativa, busca a través de la creación de indicadores de gestión y desempeño, establecer parámetros de medición al cumplimiento de tareas y objetivos institucionales; medición y seguimiento que se le hace a la implementación de los planes estratégicos de la entidad, por lo anterior expuesto, es necesario contar con una batería de indicadores coherentes, claros, medibles y estandarizados creados bajo los criterios de la Función Pública, con el fin de medir el rendimiento de los procedimientos y detectar las potenciales debilidades en el cumplimiento de la gestión administrativa.

El marco Normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Ley 152 de 1994 / Ley 87 de 1993.

E. Quinta Dimensión, Información y Comunicación. El principio de Transparencia, cuenta con varios pilares que permiten cumplir con las obligaciones normativas y éticas de una entidad, siendo pilar fundamental, la Información y la comunicación, jugando un papel preponderante, ya que es a través del acceso a la información emanada de las entidades públicas el medio, por el cual las comunidades, sus veedores, los medios de comunicación e inclusive los entes de control, utilizan para realizar el seguimiento oportuno a las actividades y metas trazadas por los planes administrativos de cada

entidad, así mismo y sin desmeritar su importancia, es necesario evaluar los canales de información interna los cuales están dirigidos a los funcionarios y las dependencias que integran la organización, es deber de la entidad garantizar la veracidad, el orden y el resguardo de la información, recibida y generada, a solicitud de los grupos de valor y grupos de interés de la entidad, tanto internos como externos, las políticas que integran esta dimensión son:

o) *Política de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha*

Contra la Corrupción. Las herramientas y la metodología trazada en la presente política, están destinadas a promover el seguimiento público, por parte de ciudadanos, veedores y todo aquel ente privado o estatal que desee supervisar el desarrollo de la función pública, a través del portal web, los canales de comunicación institucionales y los medios de información dispuestos por la Alta Gerencia, la cual está dirigida a los grupos de valor y los grupos de interés, tanto al interior como al exterior de la entidad.

Otro de los objetivos trazados en esta política es mejorar la comunicación entre dependencias, lo cual facilita el cumplimiento de metas y objetivos dispuesto en la Dimensión de Planeación Estratégica, en especial aquellas que tienen dentro de sus funciones la ejecución de ejes transversales, es por ellos que esta política busca mitigar una de las falencias de mayor impacto negativo en las entidades públicas, siendo este "El trabajo como islas independientes", la sincronía institucional es necesaria para mejora la percepción del ciudadano de la función pública y exaltar los niveles de transparencia en la ejecución administrativa (componente humano, físico y económico).

El marco Normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Ley 1474 de 2011 / Ley 1712 de 2014 / Decreto 1081 de 2015 / Decreto 1784 de 2019.

p) *Política de Gestión Documental.* Como parte fundamental de los principios de transparencia, se destaca el manejo de la gestión documental, ya que el resguardo, la preservación y el tratamiento a los registros archivísticos, permiten a la entidad poseer la fortaleza memorística y las evidencias necesarias para generar las respuestas oportunas y eficaces a las peticiones de los usuarios o de acciones jurídicas

en su contra, así mismo es fundamental para el sector público resguardar y proteger el patrimonio archivístico, el cual es parte del tesoro nacional.

Las herramientas y la metodología establecida en la Ley de Archivo y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) promueven el tratamiento y uso responsable y eficiente de los documentos históricos generados por el órgano público, las herramientas dispuestas para este fin son: La política de archivo institucional, el Plan Institucional de Archivo, las Tablas de Retención Documental, entre otras, las actividades establecidas para el desarrollo de la presente política, deben estar articuladas con las dimensiones de Planeación Estratégica y Gestión con Valores para Resultados.

El marco Normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Ley 594 de 2000.

q) Gestión de la Información Estadística. Las transferencias de información, las bases de datos, los registros, la información contable, entre otros, hacen parte de la fuente de información estadística con las que cuenta una entidad, con el fin de poseer los argumentos y las evidencias necesarias para dar respuesta a las solicitudes de información ante la ciudadanía o autoridades judiciales y órganos de control, así mismo esta base estadística permite establecer diagnósticos para la toma de decisiones y el establecimiento de políticas públicas.

Al aplicar la presente política administrativa, la entidad promueve el diálogo y la interacción con el ciudadano, permitiendo la recolección y la entrega de información precisa y veraz, otorgando a la entidad la oportunidad de medir el impacto de los programas y proyectos institucionales; una exigencia para el cumplimiento de la presente política es la actualización constante y la caracterización de la información, tanto la propia generada por sus dependencias, como la externa allegada a la entidad, permitiendo su análisis y la posterior toma de decisiones sensibles para el cumplimiento de objetivos institucionales.

El marco Normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Ley 1955 de 2019/ Ley 1955 de 2019 / Decreto 2404 de 2019 / Decreto 1170 de 2015 / Resolución

DANE 0446 del 24 de marzo de 2020 / Resolución DANE de 2020 / Resolución DANE 2222 de 2018.

F. Sexta Dimensión, Gestión del Conocimiento y la Innovación. Esta dimensión tiene como principal objetivo, evitar la fuga de información generada en las entidades, es habitual que los cambios de administración o del personal que interviene en los diferentes procesos, sufra cambios permanentes que alteran la normal ejecución pública, cambios de administración o de mandos medios, que generan riesgos en la perdida de información, la cual según su categoría, puede ser información clasificada y/o reservada, cuya relevancia podría tener el potencial de ser información sensible para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, razones por las cuales las entidades deben crear protocolos que permitan preservar el conocimiento y la información que sus dependencias generan.

Es fundamental contar con políticas que permitan construir y generar conocimiento partiendo desde los funcionarios, permitiéndole hacer parte de la toma de decisiones, la resolución de conflictos, las mejoras institucionales o la mitigación de riesgos a la gestión administrativa, esta decisión, está directamente relacionada con las políticas de Talento Humano y Dirección estratégica y deben estar articuladas con las políticas de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, Política de Seguridad Digital, Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha Contra la Corrupción, Política de Gestión Documental y Política de Gestión de la Información Estadística, la política que integra esta dimensión son:

r) Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación. La presente política establece los parámetros de aplicación para la promoción, el control y el resguardo de acciones innovadoras dentro del desarrollo de la actividad pública, teniendo como prioridad la protección de la información por parte del factor humano que desarrolla actividades sensibles en el cumplimiento misional de las actividades de la entidad, permitiendo la adaptación a los permanentes cambios sociales y las nuevas tecnologías con el fin de lograr los objetivos presupuestados por la alta gerencia a través de la eficiencia y la eficacia administrativa.

El marco Normativo aplicable para el desarrollo de la presente política es: Ley 1955 de 2019 / Decreto 430 de 2016 / Decreto 1499 de 2017.

G. Séptima Dimensión de Control Interno. Como se encuentra establecido en la normatividad vigente, las entidades de sector público, deben contar con una oficina de control interno que pueda auditar, medir, realizar seguimiento y establecer acciones de mejoramiento ante las fallas del sistema o el incumplimiento de las obligaciones de la entidad, el desarrollo de la presente dimensión, se soporta sobre los parámetros determinados por el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el cual se encuentra integrada a la metodología MIPG, convirtiéndose en parte fundamental de los compromisos administrativos de las entidades pertenecientes al poder ejecutivo y sus entes descentralizados.

El máximo órgano rector para la implementación de la presente política de Control Interno en cada entidad, es el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno (CICCI), que a través de su independencia traza la estrategia aplicada para la institución, basada en los parámetros establecidos por el Departamento Administrativos de la Función Pública, la política que integra esta dimensión es:

s) **Política de Control Interno.** Al implementar protocolos de auditoría y seguimiento a los objetivos, metas y programas desplegados por la entidad, es necesario enmarcarlos dentro de las obligaciones constitucionales, normativas e institucionales aplicables para cada ente, por lo cual se hace necesario establecer parámetros que permitan determinar los roles de responsabilidad en cada etapa de la gestión administrativa, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), previendo esta situación, dispuso la implementación de una estrategia en la cual se determinan las obligaciones y responsabilidades de los miembros encargados de desarrollar la gestión pública, lo cual derivo en la expedición de la estrategia denominada “líneas de defensa” cuyo planteamiento divide en tres los grados de responsabilidad administrativa con las que cuenta una entidad.

Esta implementación obligó en las entidades, la necesidad de contar con un plan de auditoria el cual debe estar basado en los Riesgos de Gestión, Corrupción y Seguridad

de la Información; riesgos que fueron determinados en la política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, la política de control interno, a través de sus auditorias y seguimientos genera en sus informes planes de mejoramientos, (hallazgos y observaciones) que deben ser tomados como referencia por parte de la Alta Gerencia, estableciendo acciones de mejora, aplicadas a través de la Dimensión de Planeación Estratégica, dando cumplimiento al ciclo de mejoramiento continuo del modelo de gestión administrativa.

1.3 Comité de Gestión y Desempeño, y seguimiento al modelo de gestión administrativo

El modelo de planeación y gestión al interior de las entidades, es dirigido e implementado a través del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, quien es precedido por la máxima autoridad de la entidad; es este comité el encargado de tomar decisiones que promueven la eficiencia y la eficacia administrativa. Dentro de sus principales obligaciones se encuentra la de ejecutar las estrategias necesarias que permitan mejorar la prestación del servicio y realizar las correcciones pertinentes en busca de la mejora continua, así mismo el decreto 1499 de 2017, establece la creación de los Comités Departamentales, Distritales y Municipales de Gestión y Desempeño, el cual está integrado por la máxima autoridad de la entidad territorial, Distrital o Gubernamental y los entes descentralizados que estén bajo su competencia.

Su principal objetivo es establecer parámetros de equivalencia y seguimiento entre las entidades “Hermanas” con el fin de lograr una sinergia que permita mejorar al unísono la prestación del servicio por parte de estas entidades públicas, así como tomar de referencia las actividades exitosas que se puedan aplicar a cada una de ellas y realizar esfuerzos conjuntos para la capacitación e integración del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

El Departamento Administrativo de la Función pública, quien es la obligada a medir la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), ha creado y

expedido el Formulario Único de Reporte y Avance a la Gestión (FURAG), matriz de obligatorio cumplimiento, que está dividida en componentes que recogen el seguimiento de la implementación del modelo en cada una de sus siete dimensiones y diecinueve políticas, es necesario recordar que su implementación genera obligaciones de información, que deben ser aportadas por las entidades del sector público.

El diligenciamiento del Formulario Único de Reporte y Avance a la Gestión (FURAG), tiene una periodicidad anual, donde se le otorga por un tiempo determinado, permisos digitales a las entidades para que aporten las evidencias de los avances de la implementación del modelo administrativo, información que es recolectada por la Función Pública y analizada a través de un panel de expertos, quienes cotejan, valoran y comprueban la veracidad de las evidencias aportadas por la entidad, el análisis generado de la medición, es la base fundamental que permite crear el Índice de Desempeño Institucional (IDI) el cual es un ranquin generado por la valoración de cada una de las variables existentes en la metodología MIPG, estableciendo la ubicación de cada entidad en el ranquin nacional, el cual se encuentra dividido en dos subcomponentes:

a) Entidades del orden nacional. Este grupo está integrado por las entidades que dependen de la dirección central del gobierno de la República de Colombia y se encuentra dividido en zonas pares de la siguiente manera: ORGANISMO DE CONTROL Y VIGILANCIA (Procuraduría, Contraloría, Auditoria general de la Nación, Defensoría del pueblo, etc.); ORGANIZACIÓN ELECTORAL (Registraduría Nacional); RAMA EJECUTIVA (Ministerios, Departamentos Administrativos, Superintendencias etc.); ÓRGANO AUTÓNOMO (Ente Corporativo Autónomo); RAMA LEGISLATIVA (Senado de la República, Cámara de Representantes); RAMA JUDICIAL (Fiscalía General de la Nación, Establecimiento Público, consejo Superior de la Judicatura); es importante hacer una claridad, aunque el MIPG, se implementa en las entidades de la Rama Ejecutiva, las ramas Legislativa, Judicial y Órganos de Control, deben implementar el MECI (Modelo Estándar de Control Interno), el cual también es medido por el Formulario FURAG y su resultado se ve expuesto en el IDI.

b) Entidades el orden municipal. Este grupo de entidades, son aquellas que se encuentra administradas desde el orden territorial, en donde las gerencia o administración, no dependen de la rama central del poder público, encontrándose dividido en las siguientes zonas paritarias: CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA (Asambleas y Concejos Municipales), ORGANISMO DE CONTROL Y VIGILANCIA (Contralorías y Personerías Municipal, Distrital y/o Departamentales), TERRITORIAL (Ente Universitario Autónomo); RAMA EJECUTIVA (Alcaldías, Gobernaciones, Sociedades de Economía Mixta, Empresas de Servicios Públicos, etc.).

La expedición del Índice de Desempeño institucional (IDI), está tomando cada día mayor relevancia como fuente de prestigio de las entidades evaluadas, esta trascendencia administrativa ha logrado que las altas direcciones de las diferentes entidades públicas, establezcan como metas y objetivos administrativos, mejorar la evolución de los índices de desempeño institucional, como se ve evidenciado en algunos Planes de Desarrollo Territorial de ciudades principales, lo cual ha permitido que se destine recursos físicos, humanos y financieros en esta causa, siendo el ciudadano el mayor beneficiado.

Capítulo 2. Metodología de evaluación y seguimiento al modelo de gestión administrativa FURAG – IDI

Los conceptos de administración, nacidos en el ámbito privado han establecido diferentes modelos de gestión administrativa, las cuales han surgido gracias a innumerables procesos de constante evolución, principalmente durante el desarrollo de la revolución industrial, etapa histórica, que marco el desarrollo funcional y organizacional, ligado a los avances tecnológicos, que crearon una nueva realidad social, ya que al establecerse nuevas cadenas productivas para la industria y a la incorporación de maquinaria y automatización de procesos, también obligó a las empresas a construir modelos organizacionales, con el fin de saciar sus necesidades administrativas.

Un ejemplo de ello se observa en la producción en cadena de Henry Ford, quien estableció un modelo de producción que se convirtió en ejemplo a nivel mundial (Román, 2000), obligándolo también a crear un modelo administrativo que pudiera cumplir con las nuevas exigencias promovidas por los conceptos revolucionarios de la nueva tecnología, sería injusto para la historia empresarial destacar el éxito del modelo productivo, menospreciando el modelo gerencial, ya que el primero no hubiera alcanzado el éxito que tuvo convirtiéndose en el hito empresarial que fue, sin la existencia del segundo que le daba organización y criterios de evaluación, seguimiento y medición a la estrategia productiva.

A lo largo de las diferentes civilizaciones de la historia humana se han desarrollado modelos administrativos rudimentarios y empíricos, que se han visto reflejados en cada una de las grandes empresas o hazañas emprendidas por la humanidad, como fueron la construcción de las pirámides egipcias, mayas o incas sin un debido proceso administrativo, no cabe en la cabeza de ningún historiador o investigador de las ciencias administrativas, negar la existencia de bases gerenciales en estas antiguas sociedades, ya que es imposible alcanzar semejantes logros sin contar con parámetros que permitieran planear, ajustar, rediseñar, implementar, evaluar y mejorar, estos enormes esfuerzos, principalmente administrando el ítem más vulnerable e inestable en la cadena productiva, el factor humano.

La etapa que da surgimiento al desarrollo administrativo se suscitó durante el transcurso de la Revolución Industrial como se analizó anteriormente, sin embargo, las constantes evoluciones humanas y el movimiento demográfico que convirtió a las urbes en el factor productivo de las sociedades, conllevo a crear actualizaciones y la respectiva evolución de los métodos de administración, por lo tanto, los conceptos empresariales, no se encuentran petrificados, por el contrario, viven en constante dinamismo, los cuales deben mutar a la par de la evolución de la humanidad.

No se puede comparar en términos de eficacia y eficiencia la productividad de los antiguos egipcios y la construcción de sus pirámides, y la de los ingleses del siglo XIX con su revolución industrial y las maquinas a vapor, como tampoco se les podría comparar a los segundos con la producción de las empresas del siglo XXI, ya que son innumerables los factores que influyen en el comportamiento de las corporaciones y cada nuevo avance o cada nuevo concepto, replantea el diseño organizacional de las empresas, a veces, es la producción la que origina los cambios administrativos y a veces son los cambios administrativos los que jalónan el impulso productivo.

En las últimas décadas, y principalmente en el transcurso del siglo XXI, se han acelerado los cambios tecnológicos, replanteando la concepción industrial, empresarial y organizativa, en particular y en principal medida con la incursión de la globalización y las nuevas tecnologías, que se han convertido en los pilares fundamentales del salto de la humanidad en casi todos los aspectos sociales, cambiando concepciones, rompiendo paradigmas, creando y sepultando necesidades, conocimientos, herramientas y formas de interacción social.

Y aunque estos cambios significativos, han impulsado una carrera global por el dominio de los diferentes ámbitos sociales y la saciedad de sus necesidades, también han derivado en una nueva puja por el poder en donde la luchas por las riquezas, no se dan necesariamente en campos de batalla, como sucedía en el pasado, sino en las bolsas de valores, o en mercados financieros, en donde el conocimiento se ha convertido en uno de los máximos tesoros y fuentes de riqueza (Gómez, 2011), también ha permitido que

este conocimiento se haya convertido en una fuente interminable y continua de saberes, el cual transciende fronteras, religiones, modelos económicos y tabús.

No es raro encontrar empresas que como parte de su desarrollo opten por copiar modelos administrativos exitosos de otros países o continentes, amoldándolas a sus realidades y mercados, como tampoco es imposible que surjan nuevos conocimientos de los lugares más inesperados de nuestro planeta, sin embargo, los países con poca inversión en educación como Colombia, difícilmente lograrán crear un saber que pueda ser considerado de vanguardia, relegando el liderazgo del conocimiento, ubicación de honor destinada para aquellos Estados que ven en la innovación, la puerta a la economía del futuro.

Por el contrario, los países ubicados en la zona en desarrollo o subdesarrollados, casi siempre optarán por copiar o asimilar conceptos exitosos de otras regiones, los cuales en algunas ocasiones no generan el mismo éxito del original o fracasan, ya que el componente cultural es poco tenido en cuenta, esta situación sucede constantemente cuando miembros de entidades, empresas o grupos familiares viajan o se educan en el extranjero y analizan conceptos empresariales exitosos para aplicarlos en sus propios entornos, una vez retorna do el conocimiento y con injerencia en el sector privado o público, lo aplican a rajatabla, ignorando las condiciones propias del país o la región donde lo van a aplicar.

Aun así, existen factores gerenciales que siempre deben hacer parte de una estructura funcional, independiente del modelo administrativo aplicado por una empresa y sus respectivas variantes o estrategias, siendo los principales de ellos la Planeación, la medición y la evaluación, el primero como factor fundamental para la construcción de diagnósticos, proyección de acciones, estimación y análisis de ambientes laborales, identificación de nichos de mercado, creación de presupuestos y cronogramas de actividades; el segundo como herramienta necesaria para la construcción de diagnósticos, medición de indicadores y recolección de información y el tercero como factor de análisis de resultados de la aplicación de las estrategias provistas por la alta

gerencia, las cuales permiten tomar medidas para mejorar los resultados de las empresas o entidades.

El sector público no escapa de la evolución de los sistemas de gestión como se analizó en el primer capítulo y aunque el origen de su implementación fue la necesidad de amoldar un método estándar de organización administrativa y alinearla con las exigencias internacionales, su implementación no ha estado exento de dificultades y equivocaciones, tal vez, por la aplicación centralizada a la que se hizo referencia o tal vez, como consecuencia de no analizar en profundidad las características de nuestra cultura y las implicaciones sociológicas de nuestras regiones en el ámbito público, lo que ha conllevado al surgimiento de dificultades propias de la implementación de un modelo de gestión administrativa.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), base del presente estudio, tiene el componente de planeación, medición y evaluación, establecidos claramente en su metodología, convirtiéndolas en etapas fundamentales para el éxito de su implementación; en este análisis se tiene en cuenta la medición y la evaluación como fuente de información en el desarrollo del modelo administrativo, tomando como eje de investigación a los 37 municipios que conforman el Departamento del Huila, para identificar las fortalezas, y debilidades de las entidades territoriales para la implementación del MIPG.

2.1 Medición – Encuesta FURAG

El concepto de Medición tiene como esencia la comparación entre ítems del mismo rango, ya que esta función permite crear parangones entre criterios similares, logrando recoger datos necesarios para la toma de decisiones, para ello es esencial contar con herramientas que recolecten la información de manera precisa, para su posterior tratamiento y análisis, entendiéndose entonces que la medición solo podrá arrojar información de manera cuantitativa, en otras palabras información básica, es por eso que

se hace necesario realizar los respectivos análisis, convirtiéndose entonces en la etapa previa a la evaluación.

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), ha creado un instrumento denominado Formulario Único de Reporte y Avance a la Gestión (FURAG) como la herramienta que le permite al ente regulador, la recolección de información de manera precisa para poder medir el avance de la implementación del modelo administrativo en cada una de las entidades llamadas a evaluar. Esta herramienta ha venido evolucionando constantemente como criterio de medición administrativa, usada anteriormente para hacer seguimiento a la implementación de la estrategia MECI (Modelo Estándar de Control Interno) que como se planteó anteriormente se integró al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se debe aclarar que algunas de las entidades evaluadas no están en la obligación de reportar la implementación del MIPG, pero sí la implementación del MECI, como son:

A nivel nacional: La Auditoría General de la República, la Cámara de Representantes, , el Consejo Superior de la Judicatura, La Contraloría General de la República, La Defensoría del Pueblo, los Departamentos Administrativos, las Corporaciones Autónomas, las Universidades, El Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, El Fondo de Bienestar Social de la Contraloría General de la República, La Fiscalía General de la Nación, los Institutos Científicos y Tecnológicos, el Banco de la República, la Comisión Nacional del Servicio Civil, la Procuraduría General de la Nación, la Registraduría Nacional, el Senado de la República, la Unidad de Información y Análisis Financiero y el Instituto de Estudios del Ministerio Público.

A nivel territorial: Las Asambleas Departamentales, los Concejos Municipales, las Contralorías Departamentales, las Contralorías Municipales y las Personerías Municipales.

Sin embargo, el Formulario Único de Reporte y Avance a la Gestión (FURAG), es la herramienta utilizada por la Función Pública para la recolección de la información de los dos modelos.

El Formulario FURAG, utilizado para el año 2021, periodo tomado como referencia para el desarrollo del presente estudio, estuvo compuesto por 550 preguntas, en la cuales se les solicita a las entidades reportar el avance de la implementación del modelo en cada una de sus siete dimensiones y diecinueve políticas administrativas, cuyas respuestas deberán estar soportadas con la respectiva evidencia, así como los criterios de seguimiento del MECI para la entidad no obligadas a reportar el MIPG, la estrategia de la Función Pública, es llevar el MIPG a todas las entidades del sector estatal en cada una de las ramas del poder, estrategia que se realiza de manera lenta y segura, siendo hoy, las entidades que pertenecen a la rama ejecutiva las únicas obligadas en su totalidad de reportar el avance en su implementación, las otras ramas del poder y los respectivos entes de control, tienen la obligación de reportar la información respecto a la implementación del MECI.

El Reporte del FURAG, cuenta con una plataforma digital, la cual es suministrada por el Departamento Administrativo de la Función (DAFP), a las entidades públicas, en el transcurso de cuatro semanas, generando y remitiendo el respectivo usuario y contraseña para el uso de la plataforma, la cual es remitida al jefe de la Oficina de Control Interno o quien funja su papel en cada entidad obligada a reportar; según el cronograma previsto por la Función Pública, para el seguimiento del año 2021, el cronograma aprobado fue establecido desde el 21 de febrero de 2022, hasta el 25 de marzo del mismo año, bajo circular externa del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), No. 100 - 001 de 2022 - Lineamientos para el registro de información a través del FURAG vigencia 2021.

Una vez, realizado el reporte por las entidades, la Función Pública desarrolla un cotejo de la información, a través de la comprobación de las evidencias, la cual será contrastada con la información publicada en el portal web institucional, es por ello que la Ley 1712, o Ley de Transparencia y acceso a la Información, se ha convertido en aliada estratégica y relevante para la implementación del modelo de gestión administrativa. Las respuestas de la entidad y su respectiva constatación, otorgan una valoración cuantitativa en un rango entre 0 a 100 puntos por cada ítem requerido, esta base numérica, alimenta la

matriz de seguimiento, que termina siendo el soporte para la construcción del Índice de Desempeño Institucional (IDI).

Este ranquin establece el nivel de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, y permite la comparación entre entidades de la misma categoría, las cuales se encuentran divididas en varias subclases, siendo la primera de ellas, la división entre las entidades obligadas a reportar la información solicitada por el MIPG y aquellas obligadas a reportar el MECI, aunque existen entidades proactivas de las ramas legislativa, judicial o de entes de control, que conociendo la estrategia futura de implementación del MIPG, ya se encuentran realizando las acciones pertinentes para generar el tránsito entre las dos metodologías y se prestan a otorgar información respecto al MIPG de manera voluntaria, las principales subdivisiones de la matriz de seguimiento son:

2.1.1 Subdivisión Territorio – Nación.

La Función Pública, con el fin de realizar cotejos entre entidades similares y conociendo las diferencias existentes en recursos, objetivos y misiones institucionales, divide en dos las entidades a evaluar, ubicando a todas las entidades del orden nacional (Ministerios, Agencias, Empresas Industriales y Comerciales del Estado, entre otras) en una misma categoría de evaluación, por el contrario, en el segmento territorio establece a todas las entidades del orden Territorial (Gobernaciones, Alcaldías, Institutos, Entes Descentralizados, Hospitales, entre otros) ubicándolos en una misma categoría de comparación.

La matriz cuenta con segmentos similares para la División Nación y la División Territorio, siendo estas la identificación de la entidad y el Código SIGEP, con el primero se hace una identificación precisa de los resultados por entidad y la segunda establece su identificación según el registro de la entidad en la base de datos del Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP).

Las subdivisiones de Nación y Territorio, generan derivadas independientes para cada sector, de la siguiente manera:

A. Subdivisiones del segmento nación.

a) Clasificación orgánica. se establece la tipología a la cual pertenece la entidad evaluada, los rangos son Rama Ejecutiva, Órgano Autónomo, Organismo de Control y Vigilancia, Rama Legislativa, Rama Judicial.

b) Clasificación naturaleza jurídica. establece esta tipología la naturaleza funcional de la entidad evaluada, siendo sus criterios de segmentación los siguientes: Ministerios, Especial, Senado de la República, Empresa Social del Estado, Departamento Administrativo, Registraduría Nacional, Cámara de Representantes, Defensoría del Pueblo, Fiscalía General de la Nación, Establecimiento Público, Órgano Autónomo, Sociedad de Economía Mixta, Ente Universitario Autónomo, Superintendencia con Personería Jurídica, Empresa Industrial Y Comercial del Estado, Instituto Científico y Tecnológico, Procuraduría General de la Nación, Contraloría General de la República, Agencia Estatal de Naturaleza Especial, Auditoría General de la República, Sociedad Pública por Acciones, Consejo Superior de la Judicatura, Entidad Descentralizada Indirecta, Unidad Administrativa Especial con Personería Jurídica, Unidad Administrativa Especial sin Personería Jurídica.

c) Clasificación sector. Esta subcategoría busca identificar las entidades, del orden nacional, según su área misional, a la cual dirige sus políticas públicas, entre ellas se encuentran: Relaciones Exteriores, Hacienda y Crédito Público, Defensa, Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, Minas y Energía, Educación, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Transporte, Cultura, Presidencia de la República, Estadísticas, Planeación, Función Pública, Justicia y del Derecho, Trabajo, Salud y Protección Social, Comercio, Industria y Turismo, Vivienda Ciudad y Territorio, Ambiente y Desarrollo Sostenible, Inclusión Social y Reconciliación, Interior, Ciencia, Tecnología e Innovación, del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el

Aprovechamiento del Tiempo Libre, Inteligencia Estratégica y Contrainteligencia, No Aplica.

d) Clasificación grupo par: se refiere esta clasificación a la identificación de las entidades del orden nacional, obligadas a reportar la información requerida por la metodología MIPG y las entidades del orden nacional obligadas a reportar los avances en la implementación de la metodología MECI, como se estableció anteriormente.

La matriz de la Subdivisión Nación, cuenta con 2 subcategorías adicionales, la primera de ella, es la identificación del departamento y la segunda, la identificación del municipio donde opera la entidad.

B. Subdivisiones del segmento territorio.

a) Clasificación orgánica: se establece la tipología a la cual pertenece la entidad evaluada, los rangos son: Corporación Administrativa, Organismo de Control y Vigilancia, Órgano Autónomo, Rama Ejecutiva.

b) Clasificación naturaleza jurídica: establece esta tipología la naturaleza funcional de la entidad evaluada, sus criterios de segmentación son: Sociedad de Economía Mixta, Secretaría de Despacho, Gobernación, Empresa Social del Estado, Alcaldía, Sociedad Anónima, Establecimiento Público, Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios Oficial, Departamento Administrativo, Empresa Industrial y Comercial del Estado, Unidad Administrativa Especial con Personería Jurídica, Institución Prestadora de Servicios de Salud, Sociedad Pública por Acciones, Área Metropolitana, Unidad Administrativa Especial sin Personería Jurídica, Institución Universitaria, Entidad Descentralizada Indirecta, Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios Mixta, Instituto Científico y Tecnológico, Asamblea Departamental, Concejo Municipal, Asociación de Municipios, Concejo Distrital, Contraloría Distrital, Contraloría Departamental, Contraloría Municipal, Personería Municipal, Personería Distrital, Ente Universitario Autónomo, Entidad Descentralizada de Naturaleza Especial, Corporación e Institución de Investigación, No Aplica.

c) Clasificación sector. Esta subcategoría busca identificar las entidades, del orden territorial, según su área misional, a la cual dirige sus políticas públicas, entre ellas solo se encuentran: Minas y Energía, No Aplica.

d) Clasificación tipo de informe: se refiere esta clasificación a la identificación de las entidades del orden territorial, obligadas a reportar la información requerida por la metodología MIPG y las entidades del orden territorial obligadas a reportar los avances en la implementación de la metodología MECI, como se estableció anteriormente.

Como en la Subdivisión Nación, la matriz de la Subdivisión Territorio, cuenta con 2 subcategorías adicionales, la primera de ella, es la identificación del departamento y la segunda, la identificación del municipio donde opera la entidad.

2.2 Evaluación – Encuesta FURAG

Se entiende como evaluación en el área de la gestión, el análisis de los diferentes indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan establecer acciones de mejoramiento y toma de decisiones, es por ello que el factor medible hace parte del componente evaluable, siendo estos instrumentos bases fundamentales para qué la gerencia o el alta dirección de las entidades públicas, cuenten con los criterios, razones e información necesaria para la construcción de un plan estratégico de acción administrativa y su posterior toma de decisiones.

Esta estrategia hace parte del ciclo metodológico administrativo, P.H.V.A., (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) que apoya la consecución de la eficiencia y la eficacia de la administración, tanto pública, como privada, entiéndase entonces, que el desarrollo de una estrategia, plan, proyecto o actividad, requiere la implementación de unos indicadores, claros, medibles, realizables y pertinentes, en los cuales se desglosa el objetivo y se establece la meta de producto que se busca desarrollar a través de la ejecución de la función administrativa.

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), al estructurar el modelo administrativo, a través de siete dimensiones y diecinueve políticas, establece criterios diferenciales de cada una de ellas, recogiendo las obligaciones normativas y los productos entregables, con el fin de recolectar información imparcial, precisa y clara, en el desarrollo de la estrategia en cada entidad obligada a reportar, la implementación del MIPG.

Por lo tanto, una vez los resultados son reportados por las entidades del orden territorial y nacional a través del Formulario Único de Reporte y Avance a la Gestión (FURAG), el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), realiza un cotejo de la información, la cual debe ser aportada con sus respectivas evidencias, esta información es analizada por un equipo de expertos, quienes consultan la información suministrada y la comparan con la publicada en el portal web de cada entidad, se debe recordar que la Ley 1712 de 2014, en su artículo 7, establece:

“Disponibilidad de la Información. (...), deberá estar a disposición del público la información a la que hace referencia la presente Ley, (...). Los sujetos obligados deberán tener a disposición de las personas interesadas dicha información en la Web” (Ley 1712 de 2014).

Siendo necesario que las entidades del orden público deban contar con un portal web, en el cual se publica la información de carácter general o pública, entre ellas, la información correspondiente al desarrollo de la gestión administrativa.

Cada pregunta del Formulario Único de Reporte y Avance a la Gestión (FURAG), hace parte de los componentes de las diferentes dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y de sus diecisiete políticas, las cuales se valoran de 0 a 100 dependiendo de su avance, la información que no pueda ser cotejada, comprobada o no se encuentre acorde a lo solicitado es valorada según el criterio del experto; en muchas ocasiones, las entidades públicas, suelen valorarse por encima de la realidad, haciendo que los grupos de análisis del DAFP, reduzcan considerablemente su evaluación al cotejar las evidencias, por lo tanto, la valoración final, ofrece una radiografía más estricta de la realidad administrativa de cada entidad.

Una vez, los resultados son recolectados, filtrados y analizados por el grupo de expertos, se procede a realizar tres Fases que permiten cumplir con los objetivos de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), en primer lugar se establece el ranquin de cumplimiento de las obligaciones de cada entidad, dando origen al Índice de Desempeño Institucional (IDI) el cual refleja el avance general de la implementación del MIPG en cada ente estatal y lo compara con entidades del mismo orden, para que los jefes, directores, gerentes, alcaldes, gobernadores, ministros, entre otros, siendo los responsables de las entidades que administran, conozcan la realidad de la Implementación del modelo administrativo y tomen las acciones necesarias para potencializar su aplicación dentro de cada una de ellas.

Así mismo, el IDI, permite establecer el avance de cada dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y de cada una de sus políticas, permitiendo a los equipos encargados de la implementación en cada ente, la posibilidad de hacer los análisis y diagnósticos internos respectivos.

La fase II de la etapa de evaluación, conlleva el análisis de cada una de las dimensiones y políticas que componen el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), en cada entidad, lo cual permite que el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), a través de sus expertos, les propongan a las evaluadas, un número de acciones y estrategias para cada componente del modelo administrativo, este recurso denominado “Recomendaciones”, es la herramienta más versátil y útil con la que cuenta la plataforma para el análisis de los resultados del Formulario Único de Reporte y Avance a la Gestión (FURAG), siendo de vital ayuda para las entidades que buscan mejorar su desempeño funcional administrativo.

La fase III de la etapa de evaluación, es la publicidad y la socialización de los resultados; el Departamento Administrativo de la Función pública (DAFP), en el mes de mayo de 2022, publicó la información a través de su portal web, en el link <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion> en la cual pusieron a disposición del público en general, la matriz detallada de los resultados del Índice de

Desempeño Institucional (IDI), en las subdivisiones Nación y Territorio, así mismo se podrán observar los resultados de cada una de las dimensiones y políticas que conforman el modelo administrativo y se podrá realizar paralelos entre entidades del mismo orden.

El portal web, cuenta también con un buscador inteligente que permite que las entidades, filtren sus propios resultados, generando automáticamente gráficos y mediciones fáciles de comprender y de gran utilidad para la toma de decisiones administrativas, por último el portal web, permite consultar las recomendaciones que genera la función pública para cada entidad, las cuales son base de partida para mejorar la implementación de modelo en la medición FURAG, de la siguiente vigencia, lo que le permitiría a la evaluada, ascender en la ubicación del Índice de Desempeño Institucional (IDI).

La publicación de los resultados obtenidos por cada entidad, no solo es una herramienta de seguimiento interna útil para la alta dirección; también se convierte en un instrumento de evaluación para el desarrollo de procesos de veedurías por parte de los grupos de valor, grupos de interés y ciudadanos en general, quienes pueden argumentar el control ciudadano necesario para velar por el cumplimiento de los fines constitucionales del Estado.

2.3 Autodiagnósticos

Como última herramienta creada por la Función Pública para apoyar la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) se ha puesto a disposición de las entidades, la herramienta denominada Autodiagnóstico, que son la matriz de seguimiento sugerida por la Función Pública para valorar el avance de la implementación del sistema administrativo, para el servicio de cada ente.

Con estos autodiagnósticos, cada entidad obligada a implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), tiene la posibilidad de desarrollar su propio diagnóstico y conocer la realidad de su sistema de gestión administrativa, convirtiéndose en una brújula útil para las áreas responsables de su implementación. Según el decreto 1499 de

2019, la obligación de la implementación recae en las áreas que tengan la función de planeación administrativa o quien haga sus veces en las entidades que pertenecen a la rama ejecutiva del poder público (Decreto 1499 de 2017), los resultados de los autodiagnósticos internos permiten a la alta dirección conocer la realidad de la entidad e implementar acciones de mejoramiento, previo a la evaluación o medición realizada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

Este autodiagnóstico está compuesto para el año 2021, en 18 matrices, las cuales recogen los requerimientos administrativos que exige el FURAG y se encuentran articuladas con cada dimensión que estructura el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), de la siguiente forma:

A. Dimensión de Talento Humano.

a) Autodiagnóstico de Gestión del Talento Humano.

- Responsable Diligenciamiento: Jefe de Talento Humano.
- Líder: Departamento Administrativo de la Función Pública.

b) Autodiagnóstico de Integridad.

- Responsable del Diligenciamiento: Jefe de Talento Humano.
- Entidad Líder: Departamento Administrativo de la Función Pública.

B. Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.

c) Autodiagnóstico de Plan Anticorrupción.

- Responsable del Diligenciamiento: Jefe de planeación.
- Entidad Líder: Secretaría de Transparencia – Presidencia.

C. Dimensión Gestión con Valores para el Resultado.

d) Autodiagnóstico de Gobierno Digital.

- Responsable del Diligenciamiento: Jefe de planeación y jefe del área tecnológica.
- Entidad Líder: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -MINTIC.

e) Autodiagnóstico de Defensa Jurídica (Nación).

- Responsable del Diligenciamiento: Abogado o encargado del área Jurídica.
- Entidad Líder: Agencia Nacional de Defensa Jurídica.

f) Autodiagnóstico de Defensa Jurídica (Territorio).

- Responsable del Diligenciamiento: Abogado o encargado del área Jurídica.
- Entidad Líder: Agencia Nacional de Defensa Jurídica.

g) Autodiagnóstico de Servicio al Ciudadano.

- Responsable del Diligenciamiento: Jefe de planeación considerando a los líderes misionales y el líder de servicio al ciudadano.
- Entidad Líder: Departamento Nacional de Planeación.

h) Autodiagnóstico de Trámites.

- Responsable del Diligenciamiento: Jefe de planeación considerando a los líderes misionales y el líder de servicio al ciudadano.
- Entidad Líder: Departamento Administrativo de la Función Pública.

i) Autodiagnóstico de Participación Ciudadana.

- Responsable del Diligenciamiento: Jefe de planeación considerando a los líderes misionales y el líder de servicio al ciudadano.
- Entidad Líder: Departamento Administrativo de la Función Pública.

j) Autodiagnóstico de Rendición de Cuentas.

- Responsable del Diligenciamiento: Jefe de planeación considerando a los líderes misionales y el líder de servicio al ciudadano.
- Entidad Líder: Departamento Administrativo de la Función Pública.

D. Dimensión Gestión de Evaluación de Resultados.

k) Autodiagnóstico Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional.

- Responsable del Diligenciamiento: Jefe de planeación considerando a los líderes misionales y el líder de servicio al ciudadano.
- Entidad Líder: Departamento Nacional de Planeación

E. Dimensión Gestión de Información y Comunicación.

l) Autodiagnóstico Gestión Documental.

- Responsable del Diligenciamiento: Responsable de gestión documental o archivo de la entidad.
- Entidad Líder: Archivo General de la Nación.

m) Autodiagnóstico de Transparencia y Acceso a la Información.

- Responsable del Diligenciamiento: Jefe de planeación considerando a los líderes misionales y el líder de servicio al ciudadano.
- Entidad Líder: Secretaría de Transparencia – Presidencia.

n) Autodiagnóstico de Gestión de la Información Estadística (Nación).

- Responsable del Diligenciamiento: Jefe de planeación.
- Entidad Líder: Información Estadística Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE.

o) Autodiagnóstico de Gestión de la Información Estadística (Territorio).

- Responsable del Diligenciamiento: Jefe de planeación.
- Entidad Líder: Información Estadística Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE.

F. Dimensión Gestión del Conocimiento.

p) Autodiagnóstico de Gestión del Conocimiento y la Innovación.

- Responsable del Diligenciamiento: Jefe de planeación.
- Entidad Líder: Departamento Administrativo de la Función Pública.

G. Dimensión Gestión Control Interno.

q) Autodiagnóstico de Control Interno - Entidades Pequeñas.

- Responsable del Diligenciamiento: Jefe de Control Interno.
- Entidad Líder: Departamento Administrativo de la Función Pública.

r) Autodiagnóstico de Control Interno – General.

- Responsable del Diligenciamiento: Jefe de Control Interno.
- Entidad Líder: Departamento Administrativo de la Función Pública.

El autodiagnóstico como herramienta de seguimiento, puede ser aplicada en las entidades bajo su propio criterio, algunas, realizan los autodiagnósticos con periodicidad trimestral, mientras otras lo hacen con periodicidad anual, dependiendo del grado de seguimiento y rigurosidad que pretenda obtener la alta dirección para el desarrollo de su estrategia de mejoramiento en la implementación del modelo administrativo.

Con la información suministrada por los autodiagnósticos, las entidades en cabeza del Comité de Gestión y Desempeño Institucional, pueden obtener un examen previo al diligenciamiento del Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión (FURAG) identificando aquellas falencias, debilidades o amenazas que orbitan al rededor del desarrollo de la gestión pública en su entidad, permitiéndoles a los miembros de la alta dirección, adelantar planes de mejoramiento, acciones correctivas o medidas de control que permitan subsanar, mitigar o impedir la aparición de riesgos a la gestión administrativa, pudiendo con ello, estimar el resultado que obtendrá la entidad, con la publicación del Índice de Desempeño Institucional (IDI) en la respectiva vigencia.

El objetivo de la función pública, al implementar la estrategia de administración DOFA, como herramienta del principio de planeación, le permite identificar debilidades, amenazas y acciones potenciales de mejora en las entidades estatales, atenderlas en el tiempo óptimo, con las herramientas y los recursos adecuados permitiendo mejorar la concepción del usuario, ante la prestación del servicio, rompiendo así paradigmas y estigmatizaciones, en contra del Estado, sus entidades y sus miembros operativos, mejorando su reputación, fortaleciendo la institucionalidad y promoviendo el respeto por

lo público, lo cual es base fundamental para que nuestro país construya un verdadero Estado Social de Derecho, como lo establece nuestra carta constitucional (Constitución Política de Colombia, 1991).

Durante la implementación y seguimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), con la expedición del decreto 1499 de 2017, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), ha venido realizando actualizaciones constantes a su metodología, con el fin de robustecer el sistema, implementando nuevas políticas y estrategias, que permitan efectivizar su aplicación, en busca de una mejora continua, como establece la teoría de los sistemas de gestión, derivado de una constante evolución y actualización de cada uno de los componentes administrativos.

Estas teorías administrativas en el sector público evolucionan, se amoldan y adecuan sus lineamientos a las nuevas tendencias o realidades del área donde se desarrolla la entidad, por eso sus actualizaciones son uno de los pilares fundamentales, los cuales van sujetos al principio de la mejora continua.

El sector público no es ajeno a esta realidad y el modelo administrativo, constantemente evoluciona, adecuándose a los cambios y exigencias de la sociedad y la modernidad; entre las últimas reformas al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), conllevo la anexión de tres nuevas políticas a su estructura, siendo estas, la Política de Mejora Normativa, la Política de Gestión de la Información Estadística y la más reciente la Política de Compras y Contratación Pública, las dos primeras fueron inmersas en el año 2020 y la última en el año 2021.

El DAFP, teniendo en cuenta que no debe solicitar información o medir políticas nuevas a las entidades, las cuales merecen un compás de espera para su implementación, ha establecido como estrategia, la solicitud de información de las Políticas de Mejora Normativa y de Gestión de la Información Estadística, para el año 2021, pero sus resultados no han sido tenidos en cuenta para la valoración final del Índice de Desarrollo Institucional (IDI) 2021, otorgándole a las entidades la posibilidad de adecuar y establecer los procedimientos pertinentes para su implementación; para el seguimiento del año 2022

(mayo de 2023), si se tomaran en cuenta el resultado de la implementación de estas políticas.

Para la política de Compras y Contratación Pública, la cual se estableció lineamientos para implementarse en el año 2022, no se tuvo en cuenta, ni se solicitó información durante el seguimiento 2021, en el seguimiento 2022, se solicitara información, pero no será tenida en cuenta para el Índice de Desarrollo Administrativo (IDI), solamente se tomara en cuenta sus resultados valorativos para el seguimiento del año 2023.

Con esta estrategia de implementación por etapas, la función pública, busca que las entidades del orden ejecutivo, identifiquen el nivel de implementación de las políticas nuevas, creando planes de mejoramiento y estableciendo estrategias internas de aplicación, los que les permitirá mejorar el resultado de avance del año en que corresponda su medición y valoración.

Por lo anterior expuesto y como parte de la temporalidad de análisis de este estudio, es necesario establecer que para el seguimiento correspondiente al año 2021, la Función Pública, valoró siete dimensiones y solo dieciséis políticas administrativas, siendo estas:

1. Talento Humano
2. Integridad
3. Planeación Institucional
4. Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público
5. Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos
6. Gobierno Digital
7. Seguridad Digital
8. Defensa Jurídica
9. Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha Contra la Corrupción
10. Servicio al Ciudadano
11. Racionalización de Trámites
12. Participación Ciudadana en la Gestión Pública
13. Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional
14. Gestión Documental

15. Gestión del Conocimiento y la Innovación

16. Control Interno

Los resultados obtenidos por la implementación de las políticas de Mejora Normativa y de Gestión de la Información Estadística, se podrán analizar y determinar el grado de avance de cada una de ellas en sus respectivos componentes, pero este resultado no sumará ningún valor para la vigencia 2021, como se determinó previamente, pero teniendo en cuenta que a partir de la evaluación FURAG 2022, si se tomarán en cuenta, será de gran utilidad para las entidades, conocer el estado actual de cada una de estas políticas para adelantar las acciones pertinentes.

Para poder cumplir con las exigencias establecidas por la función pública, en el desarrollo de modelo de gestión, es necesario que todas las dependencias de la entidad, que desarrollen actividades administrativas (de la puerta hacia adentro) trabajen coordinadamente, teniendo en cuenta que los objetivos de cada una de ellas podrían afectar el resultado de las otras, como se puede observar en los engranajes de una máquina.

Capítulo 3: Factores que dificultan la implementación del modelo de gestión administrativa – MIPG, en los entes territoriales del Departamento del Huila

Como parte fundamental para conocer las debilidades, que ostenta la implementación del sistema de gestión en cada uno de los entes territoriales llamadas a ser evaluadas en este estudio, dentro del Departamento del Huila, se procederá a analizar los resultados obtenidos por cada una de las alcaldías que conforman el ente departamental, según la medición realizada por la función pública, a través del Formulario Único de Rendimiento y Avance a la Gestión (FURAG) para el año 2021.

Es necesario recordar que la medición de seguimiento que realiza el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), es llevada a cabo a comienzo de cada año, y se toma como rango de medición el periodo inmediatamente anterior, teniendo en cuenta lo antes descrito, en febrero del año 2022, se dio apertura al seguimiento del año 2021, los resultados obtenidos fueron publicados en el mes de mayo del mismo año y sirve como referencia para mejorar los componentes del sistema administrativo de cada entidad.

Aunque la función pública, ha sido clara en establecer que este índice de desarrollo administrativo, no debe ser considerado como un ranquin, la matriz utilizada para la medición, posee las pautas para realizar una comparación entre entidades del mismo orden y nivel, esta matriz se encuentra publicada en el portal web del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP):
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion>.

A. Implementación del modelo administrativo en la República de Colombia.

Como primera medida, se realiza la comparación entre los diferentes departamentos que conforman la República de Colombia, para conocer el resultado que ostenta el Departamento del Huila, para lo cual se tomaron los resultados de todas las entidades que reportaron información y que hacen parte del poder ejecutivo de cada respectivo departamento, obteniendo un valor absoluto de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), para el año 2021, este valor, es dividido por la cantidad de entidades reportadas, obteniendo como resultado una cifra decimal, que al ser

multiplicada a través de la fórmula porcentual, dará como valor final el índice de cada uno de los departamentos medidos a través de la respectiva metodología, resultados que se pueden apreciar en los [anexos](#) del presente estudio.

En la Tabla No.1 (Avance en la implementación del MIPG, en los departamentos de la República de Colombia), se puede observar la valoración resultante de la operación de medición, en la cual se establece que la ciudad de Bogotá, se encuentra ubicada en promedio en el primer lugar en el Índice de Desempeño Institucional (IDI); en este ente territorial se tomaron 50 entidades que dependen del órgano central y que cumplieron con el respectivo reporte de información; resultando un ponderado en su desempeño institucional de 91.9% en su implementación.

Excluyendo a la capital, cuyo resultado de avance se soporta en la capacidad económica y administrativa de sus instituciones, se puede establecer que el segundo lugar, lo ocupa el Departamento de Cundinamarca, quien posee 276 entidades obligadas a reportar a través de la herramienta del Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión (FURAG), teniendo un resultado en su implementación de, 64.8%.

En caso contrario, el departamento que presento el promedio más bajo en la evaluación del Índice de Desempeño Institucional (IDI), es el Departamento de Sucre, el cual obtuvo un rendimiento de 50.1% de en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), según el ponderado de los 63 entes que reportaron información a través del Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión (FURAG).

Es necesario establecer que la medición analizada tomo todas las entidades que constituyen el poder ejecutivo en los entes departamentales, estando vinculadas entre otros: los Entes Descentralizados, Universidades, Hospitales, Empresas Sociales del Estado y Empresas Industriales y Comerciales del Estado en cada departamento.

El Departamento del Huila, se ubica en la tercera posición en la presente medición nacional, para este seguimiento, se tomaron los resultados de 166 entidades que hacen parte de la jurisdicción territorial del departamento, los cuales obtuvieron un promedio de 64.2% en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

B. Avance del modelo en los entes territoriales de la República de Colombia.

Continuando con el respectivo análisis, en la Tabla No. 2 (Resultado de la implementación del MIPG, a nivel nacional, en entes territoriales por departamento), se tomó la medición de cada departamento que conforma la República de Colombia, pero esta vez, solo se midieron los entes territoriales de cada uno de los 1101 municipios, excluyendo a: los entes descentralizados, Universidades, Hospitales, Empresas Sociales del Estado y Empresas Industriales y Comerciales del Estado en cada departamento.

La valoración establecida en la Tabla No. 2, expone nuevamente a la ciudad de Bogotá, como la entidad que mejor ha implementado el modelo de gestión, teniendo como promedio un resultado de 98.4%. Sin embargo, excluyendo a la ciudad capital, el departamento que mejor resultado ostenta en la implementación del modelo, es el Departamento de Risaralda, el cual obtuvo un 68.9% en el Índice de Desempeño Institucional.

Por el contrario, el departamento qué mayor falencia presenta en la implementación del modelo administrativo en sus entes territoriales, es nuevamente el Departamento de Sucre, cuya medición del Índice de Desempeño Institucional (IDI), arrojo como resultado un promedio en sus entes municipales, de 52.1%, ubicándolo como el departamento más rezagado entre todos los que conforman la República de Colombia.

La presente valoración permite apreciar una gran diferencia entre la Capital de la República y el Departamento de Risaralda, quien ocupó el segundo lugar con un promedio de implementación en sus 14 entes territoriales de 68.9%, diferenciándose en un 29.5% a favor de la ciudad capital. Si se compara la diferencia de Bogotá, sumando todos los entes descentralizados de la Tabla No. 1 y la diferencia que obtuvo con Cundinamarca en la Misma tabla, cuyo resultado fue de 27.1%, se puede observar que la capital de la república, de manera individual o sumando a sus entes descentralizados, obtiene los mejores resultados en la implementación del modelo administrativo.

El Departamento del Huila, se ubica en la posición novena entre departamentos, midiendo solo las alcaldías de cada municipio, con un promedio de implementación de 65.8% en el Índice de Desarrollo institucional (IDI), comparado con el índice anterior de

medición departamental que incluía a los entes descentralizados, se puede establecer que el resultado, al medir solo las alcaldías, mejora su implementación en 1.6%, estableciéndose que la implementación del modelo administrativo, es más débil en los Entes Descentralizados y las Empresas Industriales y Comerciales que en las alcaldías municipales en el departamento en acotación.

En el Departamento del Huila, los Municipios, que reportaron información para el desarrollo de la muestra, fueron 37, siendo estos: Acevedo, Aipe, Algeciras, Altamira, Baraya, Campoalegre, Colombia, Agrado, Pital, Elías, Garzón, Gigante, Guadalupe, Hobo, Iquira, Isnos, La Argentina, La Plata, Nátaga, Neiva, Oporapa, Paicol, Palermo, Palestina, Pitalito, Rivera, Saladoblanco, San Agustín, Santa María, Suaza, Tarqui, Tello, Teruel, Tesalia, Timaná, Villavieja, Yaguará.

C. Avance del modelo administrativo en los entes territoriales del Departamento del Huila. La medición realizada en el transcurso del año 2021, expone el resultado del Índice de Desarrollo Institucional (IDI), para los entes territoriales municipales en el Departamento del Huila, expuestos en la Tabla No. 3 (Resultado de la implementación del MIPG, en cada una de las alcaldías de los diferentes municipios del Departamento del Huila.), el promedio de los entes territoriales pertenecientes a este departamento, en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), fue de 65,8%.

La Alcaldía de la ciudad de Neiva se ubica en la primera posición, obteniendo un resultado de 90.7% de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), mientras que el segundo lugar es ocupado por la Alcaldía de Acevedo, que obtuvo un puntaje de 82.6%, denotándose una diferencia de 8.1% entre mediciones.

El ente territorial, más rezagado, es la Alcaldía de Villavieja, quien obtuvo, como resultado de la medición para el año 2021, un promedio de 46.9%, estableciéndose una diferencia de 43.8%, comparándose con la Alcaldía de Neiva, como primer ubicado en el ranquin departamental.

D. Paralelo entre los años 2020 y 2021, en el avance del modelo administrativo en los entes territoriales del Departamento del Huila. Comparando la evaluación del año medible 2020 de todos los entes territoriales del Departamento del Huila, en parangón con el 2021, se establece un paralelo que permite determinar, la evolución entre el primer año y el segundo, de cada ente territorial, está evolución en los resultados de las alcaldías municipales del Departamento del Huila, se deriva de las estrategias o medidas correctivas implementadas por las altas direcciones de cada entidad, que les permitieron elevar los indicadores de medición según los criterios del Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión (FURAG), como se observa en la Tabla No. 4, (Comparación, entre los años 2020 y 2021, del avance en la implementación del modelo administrativo de los entes territoriales del Departamento del Huila.)

Como se establecio en esta tabla, el avance absoluto, entre los resultados del año 2020 y 2021, en el promedio de todos los entes territoriales municipales del Departamento del Huila, determinan un crecimiento de 3.7%, demostrando que las entidades, en su mayoría, han realizado acciones de mejoramiento y medidas de corrección a las falencias presentadas en el mejoramiento en la implementación del modelo de gestión.

Así mismo, se observa que la Alcaldía que más acciones de implementación obtuvo durante el año 2021, fue la Alcaldía de Villavieja, con un incremento de 11.7%, aunque su ubicación no varía entre periodos medibles, ocupando nuevamente la casilla número 37 de 37 municipios evaluados, sin embargo, se puede destacar que paso de obtener 35.2% en la medición del año 2020, a 46.9% en la implementación del año 2021.

De las 37 alcaldías que fueron comparadas, 34, avanzaron en su implementación, entre el año 2020 al año 2021, solo las Alcaldías de: San Agustín, Guadalupe y Suaza, tuvieron un descenso en su respectiva valoración.

En cuanto a las entidades que tuvieron retroceso entre el año 2020 y el año 2021, se observa que fue la Alcaldía de Guadalupe, la que contó con una mayor disminución en el periodo medido, descendiendo en -1.5%, en el respectivo parangón.

3.1 Resultados al desempeño institucional en cada ente territorial, según las dimensiones y las políticas del MIPG

Como fundamento para identificar las debilidades en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), es deber de este estudio analizar el avance de los parámetros medibles por el Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión (FURAG), en cada una de las dimensiones y políticas que componen la metodología, con el fin de conocer aquellos elementos que mejor y peor rendimiento ostentan, en la estrategia llevada a cabo en cada uno de los entes territoriales.

3.1.1 Resultado por dimensiones.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), como se estableció anteriormente, está compuesto por siete dimensiones que abarcan características especiales en el desarrollo de la gestión administrativa, factores como la administración del talento humano, el uso de instrumentos de planeación, la evaluación y el seguimiento a los planes de desarrollo, las compras públicas, el manejo presupuestal y contable, la evaluación y determinación del riesgo de gestión, así como la identificación y tratamiento al riesgo del daño antijurídico, la Ley de archivo, transparencia, y trámites y servicios, son algunos de los componentes que se evalúan a través de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), por lo tanto, y como base del estudio, se procede a establecer los resultados obtenidos por cada una de las alcaldías de los municipios del Departamento del Huila, para identificar aquellas causas, que impiden su implementación según las dimensiones del modelo de gestión, como se observa en la Tabla No. 5 (Resultado de la implementación del modelo por dimensiones, en cada una de las alcaldías de los municipios del Departamento del Huila).

Para facilitar el análisis en la tabla No. 5, se establecieron dos criterios de diferente color que permiten identificar los siguientes parámetros: de color verde se establece la dimensión con mayor resultado en cada uno de los municipios; en color naranja, se establece la dimensión con menor resultado en la implementación del modelo. Teniendo

en cuenta los datos generales obtenidos por cada uno de los entes territoriales municipales, se determina, que, al sumar el resultado de todas las alcaldías del Departamento del Huila, la dimensión con mayor complejidad de implementación, es la Dimensión No. 6 Gestión del conocimiento y la innovación, en la cual diez (10) alcaldías, obtienen sus peores resultados, siendo estas: Pitalito, Timaná, San Agustín, Palestina, La Argentina, Algeciras, Aipe, Elías, Suaza y El Agrado.

De manera inversa, la dimensión de mayor avance en la implementación del modelo administrativo es la Dimensión No. 4. Evaluación de Resultados, en la cual nueve (9) entidades territoriales del orden municipal, obtuvieron su mejor calificación, siendo estas: San José de Isnos, Campoalegre, San Agustín, La Plata, El Pital, Oporapa, Suaza, Colombia y Villavieja.

La Alcaldía de Neiva, posee, la dimensión con mejor implementación del sistema de gestión para el Departamento del Huila, siendo la Dimensión No. 1 denominada, Talento Humano, la que alcanza un 92.4%, seguida de la Alcaldía de Acevedo en su Dimensión No. 6, Gestión del Conocimiento y la Innovación, donde obtuvo una valoración de 92.1%.

En cuanto a la dimensión que menos avance denota, las Alcaldías de Aipe y Villavieja, comparten el mismo resultado con 44.8% de avance, en diferentes dimensiones; la alcaldía de Aipe, obtiene ese resultado en la Dimensión No. 6 Gestión del Conocimiento y la Innovación; mientras que la Alcaldía de Villavieja, obtiene ese resultado en la Dimensión No.1 Talento Humano.

Realizando la ecuación porcentual general, entendiéndose como la suma de los resultados de cada municipio, dimensión por dimensión y su respectiva división, se obtiene como resultado promedio, que la dimensión más débil en la implementación del modelo de gestión, es la No. 7 Control Interno, la cual obtiene un avance de 64.9%, mientras que la dimensión con mayor fortaleza es la No. 4 Evaluación de Resultados, la cual obtuvo una implementación promedio de 68.4%.

3.1.2 Resultado por Políticas.

La metodología para el desarrollo del modelo de gestión, cuenta con una estructura basada en dimensiones y cada una de ellas posee un conjunto de políticas con características específicas que facilitan la gestión administrativa de las entidades del orden público, como se estableció con anterioridad; como base fundamental para este estudio, se ha recolectado la información suministrada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, a través de su herramienta Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión (FURAG), con el fin de identificar los avances de la implementación del modelo de gestión, en cada dimensión y en cada una de sus políticas.

La información y su tratamiento permitirá analizar con profundidad los factores que han impedido que se implemente el modelo administrativo de manera sincronizada en cada alcaldía municipal del Departamento del Huila, conociendo las fortalezas administrativas de cada alcaldía, como sus puntos débiles en el desarrollo de los procesos administrativos.

Cada política de gestión administrativa, cuenta con su propia estructura legal y al hallar sus falencias o debilidades, permitirá diagnosticar, aquellas necesidades administrativas para la toma de decisiones o el desarrollo de inversión por parte de cada ente territorial del orden municipal, que busque mejorar el servicio público en aras de cumplir con sus obligaciones legales y constitucionales.

Por lo anterior expuesto se procede a establecer los resultados obtenidos por cada ente territorial municipal, en la implementación del MIPG, para la vigencia 2021, en cada una de las políticas que componen el respectivo modelo administrativo, como queda expuesto en la Tabla 6 (Resultado de la implementación del modelo por políticas, en cada alcaldía del Departamento del Huila).

En la presente tabla de información, se describe el resultado obtenido por cada ente territorial del orden municipal, en la implementación de las políticas que integran el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), para la vigencia 2021, de color verde

se establece la política con mayor resultado de cada alcaldía y en color amarillo, el resultado que menor avance obtuvo.

Teniendo en cuenta lo antes descrito, se observa que la alcaldía municipal que cuenta con la política administrativa más rezagada es el municipio de Algeciras, en su Política No. 8 Denominada, Defensa Jurídica, en la cual obtuvo 10.2% de avance.

De manera contraria, los municipios que obtienen el mejor resultado en la implementación de una política del sistema administrativo, son las Alcaldías de Gigante y La Plata, las cuales obtuvieron 99.9% en la implementación de la Política No. 8. Defensa Jurídica.

En promedio. Sumando todas las políticas de cada una de las alcaldías que conforman el Departamento del Huila, se determina, que existen 2 políticas administrativas, como el mayor rezagado, siendo estas, la Política No. 11. Gestión de Trámites y la Política No. 14 Gestión Documental, cada una de ellas con el promedio de avance de 63.6%.

La Política de mayor avance en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es la No. 8. Defensa Jurídica, con un resultado de 70.9% siendo la de mejor rendimiento, para la implementación de todo el modelo.

3.2 Análisis de la implementación del modelo administrativo por cada entidad territorial del orden municipal

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), además de medir las diferentes variables, que soportan la implementación del modelo, desarrolla el respectivo análisis y conclusiones del avance de la gestión administrativa, otorgándole a cada entidad, un plan de mejoramiento, realizando observaciones y recomendaciones, que le permitirán a las entidades adoptar sus propios planes de acción, al interior de sus organizaciones, permitiendo mejorar la implementación del sistema, garantizando la eficaz y eficiente prestación del servicio público.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los subcapítulos anteriores de cada alcaldía municipal del Departamento del Huila, se realiza un análisis por entidad,

estableciendo sus fortalezas y debilidades, e identificando la principal recomendación suministrada por la Función Pública:

Alcaldía de Neiva: Esta entidad ocupa el primer lugar a nivel departamental, alcanzando un resultado de 90.7%, de avance en la estrategia de implementación, incrementándose en 1.3%, respecto al año 2020, siendo la Dimensión de Talento Humano, la de mayor resultado obteniendo 92.4%, así mismo la política con mejor resultado es la Política de Servicio al Ciudadano con 97.1%; Por el contrario, la dimensión con menos avance es la Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación con un resultado de 88.2%, de la cual, la política con menor avance es la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público con 43.2%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es la implementación de indicadores para la ejecución del presupuesto y el componente de riesgo a los procedimientos que hacen parte de esta Política Administrativa.

Alcaldía de Acevedo: Ocupa el segundo puesto en el ranquin departamental, obteniendo un avance de 82.6%, en la implementación del modelo, incrementándose en 0.8%, respecto a los resultados presentados en el año 2020. La dimensión con mayor avance es la Dimensión de Gestión del Conocimiento, con 92.1%, y la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación, con el mismo resultado 92.1%; por el contrario, la dimensión con el menor avance es la Dimensión de Control Interno, la cual obtuvo como resultado 78.2%, y la política de menor avance es la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, con 73.9%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), para esta entidad, versa sobre la adecuación y establecimiento de espacios para la atención primaria del usuario.

Alcaldía de Tello: Ocupa el tercer lugar en el ranquin departamental, obteniendo para el año 2021, el resultado de 80.9% en la implementación del modelo, incrementándose en 0.7%, respecto a la medición del año 2020. La dimensión mejor valorada es la denominada Dimensión de Información y Comunicación la cual presento 87%, de rendimiento, mientras que la política con mejor resultado es la Política de Gestión Documental con 93.7%; por el contrario, la dimensión con mayor falencia, es la denominada Gestión con Valores para Resultados con 78.6%, siendo la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público la más rezagada con 65.5%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), versa sobre el cumplimiento de los lineamientos de endeudamiento y el marco fiscal establecido por el Ministerio de Hacienda.

Alcaldía de Gigante: Ocupando el cuarto lugar, la presente entidad obtuvo para el año 2021, 77.6%, en la implementación del MIPG, incrementándose en 5%, el resultado del año 2020. Siendo la Dimensión de Talento Humano, la de mejor resultado con 85.2%, así mismo la política con mayor avance, es la Política de Defensa Jurídica, la cual obtuvo 99.9%, convirtiéndose en la más alta de toda la medición en el Departamento del Huila; de manera contraria, la dimensión con menos avance fue la Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación con 72.5%, así mismo la política más rezagada es la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública con 69.1%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), está destinada a realizar un uso adecuado de la plataforma de información o portal web, con la información mínima solicitada por los entes de control, con el fin de ser valorada y analizada por cada ciudadano.

Alcaldía de Hobo: Esta entidad ocupó el quinto puesto en el ranquin departamental, obteniendo para el año 2021, 77.4%, presentándose un

incremento de 8.5%, respecto al año 2020. La dimensión de mayor avance es la denominada Dimensión de Gestión de Talento Humano con 82%, mientras que la política de mayor rendimiento es la Política de Conocimiento y la Innovación con 89.9%; por el contrario, la dimensión que menos avance presenta es la denominada Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, la cual obtuvo un avance de 68.3%, principalmente en la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, con 54.3%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es cumplir con el manejo exigido por el Ministerio de Hacienda, respecto a los pasivos, contingencias y endeudamiento registrados en el marco fiscal.

Alcaldía de San José de Isnos: Entidad que ocupó el sexto lugar, obteniendo para el año 2021, un resultado de 72.8%, de avance en la gestión, incrementando un avance de 3.7%, en comparación con el año 2020. La dimensión con mejor resultado es la Dimensión de Evaluación de Resultados con 82.2%, siendo la Política de Gestión Documental la de mayor avance, obteniendo 97.4%; por el contrario, la dimensión más baja es la Dimensión de Control Interno, que obtuvo 69.4%, siendo la Política de Seguridad Digital, con un avance de 65.3%, la más rezagada.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es la implementación de una política integral de riesgos.

Alcaldía de Teruel: Ocupando el séptimo lugar, presenta un avance en la implementación del modelo administrativo, para el año 2021, de 72.6%, incrementándose en 4.5%, respecto al año 2020. La dimensión que más avance obtuvo, es la Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, cuyo progreso representó el 82.9%, siendo la política de mayor crecimiento, la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, que obtuvo 84.4%; por el contrario, la dimensión más rezagada, es la denominada Dimensión de Información y Comunicación con un porcentaje

de 72.2%, principalmente en su Política de Gestión Documental, que alcanzó un avance de 58.1%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es la implementación de una estrategia archivística emanada por el Archivo General de la Nación, entre ellas construir e implementar el PINAR (Plan Institucional de Archivo), las TRD (Tablas de Retención Documental) y disposición física para los fondos acumulados.

Alcaldía de Baraya: Ocupa el octavo lugar en el ranquin departamental, logrando un 71.4%, para el año 2021, presentándose un avance de 2.7%, respecto al año 2020. Siendo la principal dimensión, la denominada Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación con una valoración de 77.8%, la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública es la que mayor avance presenta, registrando 87.8%; de manera contraria, la dimensión que menos incremento presenta es la Dimensión de Talento Humano con 65.1%, siendo, la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público con 54.3%, la de menor avance.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), versa, sobre la verificación a la ejecución del presupuesto y las metas del plan de desarrollo y el cumplimiento de las directrices del Ministerio de Hacienda, respecto al cumplimiento del marco fiscal.

Alcaldía de Saladoblanco: Ocupa la novena casilla, obteniendo un avance de 70.2%, para el año 2021, incrementándose en más del 7%, respecto al año 2020. Su principal dimensión es la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación con 75.9%, siendo la Política de Talento Humano con 82%, la de mayor avance; de manera contraria la dimensión de menor implementación es la Dimensión de Control Interno, que obtuvo 68.1%; siendo la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, la de menor resultado presentando un indicador de 65.5%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), promueve la verificación de la ejecución del presupuesto y las metas del plan de desarrollo y el cumplimiento de las directrices del Ministerio de Hacienda, respecto al cumplimiento del marco fiscal.

Alcaldía de Pitalito: Ocupa el décimo lugar, obteniendo para el año 2021, 69.8% en la implementación del modelo administrativo, teniendo un incremento del 3.3%, respecto al año anterior: Siendo la Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, la de mayor avance obteniendo 80.9%; sin embargo, es la Política de Talento Humano, la de mayor rendimiento con 82.6%; de manera contraria la dimensión más débil es la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación, la cual obtuvo 66.4%, siendo la Política de Gestión Documental, la que mayor falencia presenta obteniendo 60.9%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), sugiere a la entidad, contar con personal idóneo y específico para cumplir con la estrategia de archivo y gestión documental, para el resguardo y la preservación archivística.

Alcaldía de Rivera: En el onceavo puesto, esta entidad, obtuvo en la implementación del modelo administrativo un resultado de 69.2%, para el año 2021, incrementándose en 1.4%, su resultado respecto al año anterior. La dimensión que más avance presenta es la Dimensión de la Información y Comunicación, la cual obtuvo 77%, siendo la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público con 87.9%, la de mayor incremento; de manera contraria, la dimensión más rezagada es la Dimensión de Planeación Institucional con 63.4%; siendo la Política de Gobierno Digital con 58.9%, la más atrasada.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), manifiesta la necesidad de utilizar técnicas de análisis de datos, para la toma de decisiones.

Alcaldía de Palermo: Ocupa el lugar doce del ranquin, con 68.1%, para el año 2021, tuvo un avance de 4.7%, respecto al año 2020. La Dimensión de mejor progreso, es la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación, con 78.3%, siendo la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación con 78.3%, la de mejor resultado; por el contrario, la Dimensión de menor avance es la denominada, Dimensión de Evaluación de Resultados con 60.9%, siendo la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, la de menor avance con 54.3%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), indica la necesidad de articular las recomendaciones del Ministerio de Hacienda y Gasto Público y sincronizar las metas del Plan de Desarrollo y la ejecución de presupuesto de la entidad.

Alcaldía de Timaná: Ocupa el puesto trece en el ranquin departamental, con 67.6%, en la implementación del modelo, con un incremento de 2.9%, en comparación con el año 2020. La dimensión con mejor resultado es la denominada, Dimensión de Talento Humano, con 75.9%, siendo la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público con 87.9%, la que más avance obtuvo; de manera contraria la dimensión de menor avance es la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación con 67%, la política más rezagada en la implementación es la Política de Gobierno Digital, obteniendo 58.3%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), giran alrededor de la implementación de la política de gestión y tratamiento a los riesgos administrativos.

Alcaldía de San Agustín: Ocupando el lugar catorce en el ranquin departamental, esta entidad obtuvo para el año 2021, en su estrategia de implementación, la cifra de 67.6%, presentándose una disminución de - 0.2%, respecto a los registros obtenidos para el año 2020, cuando obtuvo 67.8%. La dimensión que mayor aporte realizó para la obtención de estos resultados es la denominada Dimensión de Evaluación de Resultados, con 70.2%, la política de mayor logro registrado es la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, con 76.8%, de manera contraria la dimensión más rezagada fue la denominada Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación, con 62.7%, la política que menos avance presenta para el año 2021, es la Política de Gestión de Talento Humano, obteniendo 61.3%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es realizar una modernización administrativa a la planta de personal, principalmente en el área jurídica de la entidad.

Alcaldía de Campoalegre: Ocupa el lugar quince del ranquin, obteniendo 67.3%, de avance para el año 2021, incrementándose en 5%, el resultado del año 2020. La dimensión que más aporto para este resultado es la Dimensión de Evaluación de Resultados, obteniendo 78.6%, siendo la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, la de mejor rendimiento, obteniendo 86.6%; por el contrario, la Dimensión de Información y Comunicación, obtuvo 64.9%, siendo la de peor rendimiento, mientras tanto la Política de Seguridad Digital, obtuvo 60.7%, de rendimiento, siendo la que mayor retraso presenta.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), versa sobre la implementación de la política de gestión de riesgos administrativos.

Alcaldía de Tesalia: Ocupa el puesto dieciséis en el ranquin Departamental, presentado un resultado de 67.2%, incrementándose en 5.9%, el valor del resultado comparado con el año 2020. La dimensión que mayor aporte realizo es la Dimensión de Información y Comunicación, con 71.6%, en complemento, la política de mayor avance es la Política de Defensa Jurídica con 90.8%; por el contrario, la dimensión con mayor retraso es la Dimensión de Evaluación de Resultados, la cual obtuvo 55.9%, y es la Política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional, la más rezagada con 55.9%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), establece como recomendación, la creación y el respectivo seguimiento de indicadores a la gestión, el monitoreo de los riesgos administrativos y la interlocución con los ejercicios de rendición de cuentas como fuentes de mejora administrativa.

Alcaldía de Nátaga: Ocupa el puesto diecisiete, con 66.9%, en la implementación del modelo administrativo para el presente año incrementándose en 1.9%, respecto al año inmediatamente anterior. La dimensión de mejor rendimiento es la Dimensión de Talento Humano, con 76.7%, siendo la Política de Integridad, la que obtuvo mejor resultado, con 83.7%; por el contrario, la dimensión que presenta mayores desafíos es la Dimensión de Gestión con Valores para Resultados, la cual obtuvo 62.5%, siendo la Política de Fortalecimiento Institucional y Simplificación de Procesos, la de menor avance obteniendo un resultado de 52.4%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es rediseñar la estructura administrativa de la entidad, asignando funciones y responsabilidades para facilitar la toma de decisiones.

Alcaldía de Tarqui: Ocupa el puesto dieciocho para el año 2021, logrando un resultado de 66.5%, reflejando un incremento de 5.5%, en comparación

al año 2020. La dimensión de mayor avance, es la Dimensión de Talento Humano, la cual obtuvo un avance de 78.2%, siendo la Política de Defensa Jurídica, la de mayor incremento con 84.6%; de manera contraria, la dimensión que más retraso en la implementación presento, es la Dimensión de Información y Comunicación, que obtuvo 64.5%, siendo la Política de Gestión Documental la más rezagada, con 61.4%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es identificar los fondos documentales y establecer procedimientos para el uso de los vehículos institucionales y la implementación de un sistema de gestión ambiental institucional.

Alcaldía de La Plata: Ocupa puesto diecinueve, obteniendo un resultado de 66.2%, en el año 2021, avanzando en 7.9%, respecto al año anterior. La dimensión que mejor desempeño presento es la denominada Dimensión de Evaluación de Resultados, obteniendo 73.2%, siendo la Política de Defensa Jurídica con 99.9%, la de mayor avance; por el contrario, la Dimensión de Gestión del Talento Humano, denota el mayor atraso para el año 2021, obteniendo 60.9%, siendo la Política de Talento Humano, la que menos avance presento, obteniendo 59.2%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es establecer una reingeniería de espacios de trabajo, con el fin de mejorar las condiciones laborales de los servidores públicos, así como establecer estrategias de aprendizaje y recolección del conocimiento y la información, a través de un esquema de capacitaciones

Alcaldía de Palestina: Ocupa el puesto veinte en el ranquin departamental, para el año 2021, obtuvo 65.6%, en la implementación del modelo administrativo, mejorando en 3.9%, respecto al año anterior cuando alcanzo el 61.7%, la dimensión que mejor desempeño presento es la Dimensión de Talento Humano, la cual obtuvo 71.4%; sin embargo, la Política de mayor

crecimiento es la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, la cual obtuvo 76.7%, por el contrario, la dimensión que menos avance presento es la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación, que obtuvo 63.4%, así mismo la política de menor desempeño es la Política de Defensa jurídica, con tan solo 37.3%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es identificar y diagnosticar el potencial daño antijurídico de la entidad estableciendo estrategias de mitigación, creando un inventario de los procesos activos de la entidad, incentivando el uso de la conciliación como herramienta útil para finalizar controversias jurídicas.

Alcaldía de La Argentina: Ocupa el puesto veintiuno, obteniendo para el año 2021, el guarismo de 64.9%, teniendo un incremento de 0.7% respecto al año anterior. La dimensión que mejor desempeño reflejó es la Dimensión de Gestión con Valores para Resultados, la cual obtuvo 68.7%, siendo la Política de Gobierno Digital con 79.2%, la de mejor desempeño; por el contrario, la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación, presento el peor rendimiento obteniendo 54.2%, siendo la Política de Defensa Jurídica con 35.8%, la que menor avance obtuvo.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es identificar el potencial daño antijurídico, propender por el uso de la conciliación como método eficaz de la terminación de controversias jurídicas.

Alcaldía de Yaguará: Alcanzó el puesto veintidós en el indicador departamental, presentando un desempeño de 64.3%, para el año 2021, quedando establecido un incremento de 3.2%, respecto al año anterior cuando obtuvo 61.1%, la dimensión que mejor aporte obtuvo en la calificación, es la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación, la cual obtuvo 75.1%, así mismo la política que más avance presento con el

el mismo resultado es la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación, con 75.1%; por el contrario, la dimensión más rezagada es la Dimensión de Gestión con Valores para Resultados con 61.3%, siendo la Política de Seguridad Digital con 56.1%, la que menos avance presenta.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), versa sobre la implementación de la política de riesgos administrativos y establecer la metodología adecuada para el control, tratamiento y seguimiento de los riesgos de la entidad.

Alcaldía de Iquira: En el puesto veintitrés, reportó un avance de 1.8%, entre los resultados obtenidos en el 2020, donde obtuvo 61.8%, a 63.5%, obtenido en el 2021. La dimensión que más avance presenta es la Dimensión de Gestión con Valores para Resultados, con 67.1%, siendo la Política de Defensa Jurídica con 73.1%, la de mayor avance; por el contrario, la dimensión de Gestión de Evaluación de Resultados, es la que presenta mayor rezago, obteniendo 59.9%, y es la Política de Racionalización de Trámites la que presenta la mayor debilidad con 59.1%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es implementar, una política de administración del riesgo y el desarrollo de las respectivas actividades de monitoreo y control.

Alcaldía de Garzón: Ocupa el puesto veinticuatro, presentando un incremento de 5.5%, pasando de 56.5%, en el año 2020, a un 62%, en el año 2021, siendo la Dimensión de Gestión con Valores para Resultados, la de mayor avance obteniendo 64.8%, en donde la Política de Defensa Jurídica, es la de mayor logro con 86.2%; de manera contraria, la dimensión más rezagada es la Dimensión de Talento Humano la cual obtuvo 57.5%, siendo la Política de Fortalecimiento Institucional la más débil presentando un guarismo de 51.7%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), para esta entidad, es realizar una reestructuración administrativa, que identifique las funciones y los cargos de los servidores públicos de la entidad, con el fin de cumplir los objetivos institucionales.

Alcaldía de Algeciras: Este ente territorial, ocupo el puesto veinticinco en el ranquin departamental, incrementándose en 3.3%, la implementación de la estrategia administrativa, pasando de 58.5%, en el año 2020, hasta el 61.8%, para el año 2021. La dimensión de mayor avance es la Dimensión de Información y Comunicación con 70.2%, siendo la Política de Participación Ciudadana, con 74.4%, la de mayor avance; por el contrario, la dimensión más rezagada es la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación, con 53.2%, siendo la Política de Defensa Jurídica con 10.2%, la más rezagada.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), versa sobre la identificación y posterior tratamiento del potencial daño antijurídico que pueda recaer sobre la entidad.

Alcaldía de Altamira: Ocupa el puesto veintiséis, obteniendo un incremento de 2.1%, entre el año 2020, donde obtuvo 59.3%, respecto al 61.4%, del año 2021, la dimensión de mayor progreso es la Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación con 66.2%, siendo la Política de Gobierno Digital la de mayor fortaleza, obteniendo 73%; mientras que la Dimensión de Talento Humano, presenta el guarismo más bajo con 56.1%, siendo la Política de Defensa Jurídica la más débil con un 24%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es la identificación y posterior tratamiento del potencial daño antijurídico que pueda amenazar a la entidad.

Alcaldía de Paicol: Ocupa el puesto veintisiete, aumentando su valoración en 6.5%, entre el año 2020, cuando obtuvo 54.5%, respecto al 2021, cuando

obtuvo 61%, la dimensión de mayor avance es la Dimensión de Talento Humano con 69.4%, siendo la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, la más sobresaliente obteniendo 87.9%; por el contrario, la dimensión más rezagada es la denominada Dimensión de Evaluación de Resultados obteniendo 55.2%, así mismo la política con mayor falencia es la Política de Gestión Documental con 51.3%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es establecer una inversión locativa para el uso y conservación de los activos documentales de la entidad.

Alcaldía de El Pital: Ocupa el puesto veintiocho en el ranquin territorial, obteniendo un incremento de 2.65%, entre el año 2020, cuando obtuvo 58.1%, respecto al año 2021, cuando obtuvo 60.7%. La dimensión de mayor avance en la implementación es la Dimensión de Evaluación de Resultados con 65.6%, siendo la Política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional la que obtuvo mejor desempeño con 65.6%; de forma contraria, la dimensión con menor avance es la Dimensión de Talento Humano, obteniendo 54.2%, siendo la Política de Racionalización de Trámites, la más rasgada con 48.7%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), versa sobre la identificación de procesos y procedimientos administrativos, para establecer el desarrollo documental de los trámites ofertados por la entidad.

Alcaldía de Aipe: Ocupa el puesto veintinueve, en el ranquin departamental, presentando un incremento de 2.5%, entre el año 2020, donde obtuvo 58.1% y el año 2021, cuando obtuvo 60.6%. La dimensión con mayor fortaleza es la Dimensión de Gestión con Valores para Resultados, la cual obtuvo 64.9%, siendo la política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, la de mayor avance, alcanzando un 87.9%; de manera contraria la dimensión

con mayores debilidades es la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación, la cual obtuvo 44.8%, siendo la Política del mismo nombre la más débil, obteniendo 44.8%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), para este ente territorial es la designación por parte de la alta dirección de un responsable para el desarrollo de las pautas establecidas en la herramienta, llamada autodiagnóstico, de la plataforma estratégica del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Alcaldía de Elías: Ocupa el lugar treinta del ranquin regional, obteniendo un incremento de 5.7%, respecto al año 2020, cuando obtuvo 53%, frente al 58.7%, obtenido en el año 2021. La principal dimensión es la Dimensión de Gestión con Valores para Resultados, la cual obtuvo 63.3%, siendo la principal política, la Política de Defensa Jurídica con 92.7%; por el contrario, la dimensión con mayor rezago es la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación, la cual obtuvo 51.3%, siendo la Política de Gestión Documental la de mayores falencias obteniendo 50.2%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es el desarrollo de inversiones que permitan mejorar las condiciones para el recaudo y la protección de los activos documentales.

Alcaldía de Oporapa: Ocupa el puesto treinta y uno, aumentando en 3.5%, la implementación del modelo administrativo, pasando de 52.8%, en el 2020, a 56.3%, en el 2021. La dimensión que mayor aporte tuvo para este ascenso, fue la Dimensión de Evaluación de Resultados, que presentó un logro de 63%, siendo la Política de Defensa Jurídica con 79.3%, la más trascendental; por el contrario, la dimensión con mayor falencia es la Dimensión de Información y Comunicación, con 54.1%, siendo la Política de Servicio al Ciudadano, la que presenta el mayor reto a mejorar, con el 47.9%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es la designación de un servidor público, que se responsabilice del desarrollo de la estrategia de la atención al ciudadano, el cual pueda desarrollar auditorías internas y sus respectivos planes de mejoramiento, así como fomentar la inclusión y la participación de personal joven en la entidad.

Alcaldía de El Agrado: Ocupa el lugar treinta y dos, en el Departamento del Huila aumentando en 4.3%, su rendimiento comparando el año 2020, donde obtuvo 51.8%, y el 2021, donde obtuvo el 56.1%. La dimensión que más avance presenta es la Dimensión de Gestión con Valores para Resultados, obteniendo 58.9%, siendo la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, la de mayor avance con 76.7%; de manera inversa, la dimensión que presenta mayores debilidades es la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación, la cual obtuvo 52.5%, la política con mayores falencias es la Política de Defensa Jurídica, que obtuvo 32.3%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), es establecer una estrategia de identificación y tratamiento de la potencial materialización del daño antijurídico, según la metodología de la Agencia de defensa Jurídica del Estado.

Alcaldía de Guadalupe: Posicionada en el ranquin treinta y tres, presenta un descenso de -1.5%, entre los resultados de 2020, donde obtuvo 57.2%, y el 2021, donde obtuvo 55.7%. La dimensión de mayor crecimiento es la Dimensión de Gestión con Valores para Resultados, la cual reflejo un avance de 61.2%, siendo la principal política en esta implementación, la Política de Defensa Jurídica, con 73.2%; de manera contraria la dimensión más débil en la estrategia de implementación es la Dimensión de Control Interno la cual obtuvo 51.6%, siendo la política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública con 44%, la que presenta mayor rezago.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), para este ente territorial, versa sobre la identificación de los grupos de valor de la entidad y el uso de herramientas tecnológicas para rendir cuentas y difundir información institucional.

Alcaldía de Colombia: Esta entidad ocupó el puesto treinta y cuatro en el ranquin departamental, aumentando su guarismo en 2.9%, entre el año 2020, donde obtuvo 52.4%, y el 2021, llegando a 55.3%. La dimensión que más avanza en esta implementación es la Dimensión de Evaluación de Resultados, la cual obtuvo 61.1%, siendo la Política de Defensa jurídica, la que ostenta el mayor avance con 98%; de manera contraria, la Dimensión que menos avance presento es la Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, obteniendo 51%, de igual manera la política que menos resultados presento es la Política de Talento Humano, con 45.9%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), para esta entidad, es establecer en implementar estrategias para mejorar la cultura organizacional de la entidad, su empoderamiento y la generación y transmisión de conocimiento en busca de optimizar el servicio público.

Alcaldía de Suaza: Se ubica en el puesto treinta y cinco, notándose una disminución en -1.2%, en su gestión administrativa, pasando de 56.4%, para el año 2020, a 55.2%, para el año 2021. La dimensión de mayor avance es la Dimensión de Evaluación de Resultados, aportando 59.1%, siendo la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público con 65.5%, la de mayor progreso; de forma contraria, la dimensión que menos avance presento, fue la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación, que obtuvo 53.1%, siendo la política de Fortalecimiento Institucional y Simplificación de Procesos, la de mayor retraso con 47.4%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), para esta entidad, es la reorganización institucional, a través de una

designación de funciones a los empleados de la entidad que permitan cumplir las funciones y objetivos institucionales.

Alcaldía de Santa María: Ocupa el puesto treinta y seis del ranquin departamental, se destaca su crecimiento, el cual se incrementó en un 6.7%, pasando en el año 2020, de 46.2%, a 52.9%, en el año 2021, la dimensión que más aporta en este resultado es la Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación con 54.8%, siendo la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público con 76.7%, la de mayor avance; por el contrario, la dimensión con mayores falencias es la Dimensión de Talento Humano la cual presenta un rendimiento de 47.8%, siendo la Política de Fortalecimiento Institucional y Simplificación de Procesos, la de mayor rezago con 38.5%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), para esta entidad es la creación del componente estratégico, (misión, visión, y organigrama) ajustados con la estructura administrativa, así mismo la presente estructura debe contemplar los perfiles de la planta de personal y la definición de sus funciones.

Alcaldía de Villavieja: Aunque ocupa el lugar treinta y siete en el ranquin departamental, fue la entidad que más avanzó, incrementándose en 11.7%, siendo el ente territorial que presento mayor compromiso administrativo, pasando de 35.2%, del año 2020, al 46.9%, del año 2021, la dimensión que más aportó en el presente guarismo, es la Dimensión de Evaluación de Resultados con 61.1%, siendo la Política de Defensa Jurídica la de mayor avance, con 81%; contrariamente, la dimensión de menos avance es la Dimensión de Talento Humano que obtuvo 44.8%, siendo la Política de Gestión Documental, la más rezagada, con 31.7%.

La principal recomendación referenciada por la Función Pública (DAFP), para este ente territorial, se enmarca en establecer claramente los periodos

de obsolescencia y renovación de bienes, así como identificar los fondos documentales de la entidad y optimizar el uso de los vehículos oficiales.

A. Sumatoria de entes territoriales – Huila. De manera general, se puede establecer que sumando a todos los entes territoriales en promedio, se registró un ascenso de 3.7% entre el periodo 2020, cuando todas las alcaldías del Departamento del Huila, obtuvieron 62.1%, pasando a 65.8%, para el año 2021, así mismo la dimensión en promedio que mejor desempeño institucional reflejo es la Dimensión de Evaluación de Resultados, que obtuvo 68.4%, siendo la Política de Defensa Jurídica la de mayor avance, estableciéndose en 70.9%, por el contrario, la Dimensión, más rezagada en promedio en el Departamento del Huila es la Dimensión de Control Interno, que obtuvo 64.9%.

Mientras tanto, al medir la política más rezagada, se expone que son dos las que presentan mayor falencia, siendo la primera, la Política de Racionalización de Trámites y la Política de Gestión Documental, ambas con 63.6% en su implementación.

3.3 Principales factores que dificultan la implementación del MIPG en los entes territoriales

La implementación de un modelo administrativo, que unifique parámetros para desarrollar acciones eficientes en el desarrollo de la función estatal, es un reto, que ha asumido el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el cual ha buscado homogeneizar criterios que puedan conducir a la gestión gubernamental, bajo los estándares de la eficiencia y la eficacia (Álvarez & Chica, 2008).

Sin embargo, los retos y las dificultades, abundan en la implementación del modelo de gestión administrativa, factores, como los económicos, la cultura, el medio ambiente y políticos, entre otros, influyen directamente en la toma de decisiones por parte de los gerentes y nominadores de las diferentes entidades públicas; analizando los resultados

obtenidos por cada ente territorial a nivel nacional y principalmente a nivel regional, se determina que las fuentes generadoras de dificultades, se puede dividir en fuentes exógenas y fuentes endógenas.

Y es que bien establece la guía No. 4, para la Gestión Pública Territorial, denominada Planeación para el Desarrollo Integral en las Entidades Territoriales, la cual establece que las dimensiones del desarrollo integral, están comprendidas por: la Población, la Económica, el aspecto Sociocultural, la Política Administrativa, el Ambiente Construido y el Ambiente Natural, como los factores que interactúan de manera encadenada como engranajes que abarcan la relación Estado – ciudadano y que por ende, influyen en la construcción de la gestión pública, desde los territorios.

Para el presente estudio, se hace énfasis en la Dimensión Político – Administrativa, la cual se abastece, de los recursos humanos, financieros, técnicos y tecnológicos con los que cuenta un ente territorial, para brindar a sus conciudadanos su oferta de servicios, con el fin de cumplir la normatividad vigente y sus obligaciones constitucionales en busca del desarrollo y el cumplimiento de los fines del Estado (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2011).

Sin embargo, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), ha dispuesto de diferentes herramientas a las entidades territoriales, para guiar la implementación de los modelos administrativos, fortaleciendo como prioridad, el principio de planeación, siendo considerado como el principal componente de las políticas de gestión gubernamental y para ello juega un rol transcendental la identificación de los riesgos administrativos, los cuales permiten identificar las potenciales debilidades o amenazas institucionales que puedan afectar el normal desarrollo de la gestión pública.

En resumidas cuentas, los riesgos administrativos, es la estrategia que permite identificar los factores que impiden cumplir con los objetivos institucionales, estos riesgos se encuentra divididos en cuatro tipos de riesgos, los cuales poseen una metodología de identificación del riesgo, identificación de la causa, determinación de la valoración y establecimiento de sus controles y sus respectivos seguimientos diferentes, donde: los Riesgos de Gestión, permiten identificar las potenciales amenazas que pudieran impedir

el cumplimiento de la gestión administrativa; los Riesgos de Seguridad de la Información, permiten identificar las amenazas a la perdida de activos de información física y/o digital; los Riesgos de Corrupción, permiten identificar aquellas situaciones al interior de las entidades que podrían derivarse, por acción u omisión en un hecho de corrupción y por último; los Riesgos Fiscales, que tiene como fin, evitar la malversación de los recursos públicos. (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2022)

Así mismo el manual operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, ha identificado factores diferenciales en las diferentes clases de entidades, a los que, les es obligatorio la implementación del modelo organizacional, siendo factores como la población, la economía, los aspectos sociales y culturales, el ámbito político y medioambiental, fuentes de análisis necesaria para establecer criterios diferenciales para la aplicación de los estándares de implementación del modelo administrativo, para acatar estos aspectos diferenciales, la Función Pública, ha establecido estrategias que permiten identificar y tratar las variables autónomas de cada entidad, estableciendo para ello, una normatividad con enfoque diferencial; una gradualidad de lineamientos, el cual se divide en niveles básicos, intermedios y avanzado; y una gradualidad en el tiempo, donde se establecerán etapas o fases para la implementación del modelo administrativo (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2023).

Por lo tanto identificar los factores que obstaculizan la modernización del Estado a través de estas herramientas administrativas, permiten a las entidades públicas, diseñar estrategias efectivas que permitan elevar el nivel del funcionamiento del Estado y la interoperacionalidad entre entidades, con el fin de brindar un mejor servicio al ciudadano, cumpliendo así con los preceptos establecidos en nuestra carta constitucional, al establecer un Estado Social de derecho, como se manifiesta la editorial del doctor Jaime Castellano Casallas “La gerencia pública, una realidad o un sofisma en la administración pública colombiana” de la Revista Discurso laboral de la Universidad Externado de Colombia en su cuarta edición (Casallas, 2006).

A continuación, se realiza un esbozo de los factores principales que dificultan, la eficaz implementación de un sistema de gestión en las entidades públicas y principalmente en las entidades del orden territorial del Departamento del Huila.

3.3.1 *Fuentes Exógenas*

A. Centralismo. Sin lugar a dudas, el centralismo, como lo exponía los doctores Darío Restrepo y Raúl Cárdenas, en su Artículo “Crisis del centralismo y nuevos retos para las entidades territoriales: una mirada desde Colombia” (Restrepo & Cárdenas, 2004). Ha creado una puja entre los gobiernos locales y el gobierno Nacional en factores estructurales para el desarrollo de las regiones como son el presupuesto, las políticas públicas y en nuestro caso la organización y el desarrollo administrativo, en donde prevalecen los criterios generales sobre los particulares, priorizando la visión del gobierno nacional.

Esta situación puede verse reflejada en el presente estudio, con los resultados obtenidos por la ciudad de Bogotá, en comparación con los demás departamentos del País o en su medida con las diferentes alcaldías municipales, entendiéndose que la política administrativa del centro del país, se desarrolla teniendo en cuenta criterios de las entidades circundantes a la capital de la República, como ministerios, entes del orden nacional y empresas industriales y comerciales del Estado.

B. Presupuesto. La nación a través de las exigencias establecidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), obliga a los entes territoriales, a realizar inversiones necesarias, en asesoramiento, acompañamiento e implementación del modelo, trayendo como resultado, la necesidad de realizar ejecuciones presupuestales en recursos físicos, tecnológicos y humanos, siendo esta inversión la única posibilidad de adecuar instrumentos y herramientas de la gestión pública a las exigencias administrativas, por lo tanto, solo aquellas entidades, que cuenten con presupuesto y realicen la respectiva inversión en la modernización del modelo administrativo, podrán ver un incremento en la valoración del Índice de Desarrollo Institucional (IDI), como lo expone la guía para el Nuevo Modelo de Gerencia Pública y de Acuerdos de Gestión, cuando establece que la nueva gerencia pública, debe garantizar y asegurar el buen uso

y aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la entidad, como son: tiempo, talento humano, presupuesto, conocimiento y recurso tecnológico (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2022).

C. Cultura. La República de Colombia, tiene como uno de sus principales patrimonios, la diversificación cultural, la cual enriquece las diferentes esferas del ser “colombiano”, nuestro territorio, derivado de su exuberante geografía, sus cambios climáticos y sus fronteras naturales, ha creado diferencias regionales significativas, llevando a la creación de costumbres y aspectos culturales propias de cada región, estas particularidades, se ven reflejadas en cada aspecto del desarrollo social y las entidades públicas, no son ajenas a esta realidad.

Las características propias de cada región y cada población, generan parámetros que agilizan o truncan los lineamientos del desarrollo administrativo de cada ente territorial, no se puede equiparar las conductas sociales de los habitantes de la costa caribe o pacífica, con los parámetros culturales o sociales de los habitantes de las llanuras colombianas, estas particularidades, que en general, no son tenidas en cuenta por los administradores del orden central de la gestión administrativa, son un factor esencial en la evolución de la implementación del modelo de gestión, así lo determina el Departamento Administrativo de la Función Pública, en su guía Cambio Cultural en la Gestión Pública Estrategia de Cambio Cultural, en la cual establece la transcendencia de la cultura y el capital cultural como base de los hábitos, costumbres, creencias, posiciones, tradiciones, actitudes (individuales o compartidas socialmente), normas sociales y conocimientos, que están relacionados directamente con la gestión pública en los territorios (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2015).

D. Corrupción y Clientelismo. Aunque nuestras regiones poseen particularidades y desarrollos sociales independientes, existe factores como la corrupción, el clientelismo y la burocracia, que se han incrustado en todas las entidades públicas a lo largo y ancho del territorio nacional, como lo establecen los doctores Daniel Méndez y Diana Martínez, en su artículo “El Clientelismo como método sistemático de violación de los Derechos Humanos en Colombia” (Méndez & Martínez, 2021). Este factor, sin lugar a dudas,

genera grandes amenazas para la implementación del modelo administrativo, ya que los virajes de las políticas públicas de los entes territoriales, en muchas ocasiones, no concuerdan con los intereses de los habitantes de un municipio, sino a los intereses particulares del nominador, quienes en muchas ocasiones anteponen sus objetivos políticos o económicos sobre el bienestar general.

Teniendo en cuenta que el modelo administrativo, tiene como objetivo organizar, metodizar, aclarar y promover la participación y la veeduría ciudadana, convierte el modelo de gestión en un enemigo de la corrupción, el clientelismo y la burocracia, afectando intereses particulares y desvelando métodos oscuros en el manejo de la gestión pública.

3.3.2 *Fuentes Endógenas.*

A. Desorden Administrativo. El desorden propio de las entidades públicas, es un factor que ralentiza la implementación del modelo de gestión, en su mayoría derivado del desconocimiento de los marcos normativos, los alcances y límites funcionales, así como los parámetros operativos y sus consecuencias fiscales, disciplinarias o penales, conllevando una seria amenaza, no solo para el sistema de gestión organizacional, sino para toda la entidad pública y su objetivo institucional en la administración del recurso público, este desorden operativo y funcional, es más evidente en los municipios de 5ta. y 6ta. categoría, en donde la escasez de recursos y la falta de organización, evidencia un desarrollo administrativo y una prestación de servicios públicos precarios, llevando a grandes limitantes para la implementación de un modelo administrativo, con altos estándares como los exigidos a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), como lo concluyen los doctores César Augusto Manrique, director de Función Pública, Jorge Iván Bula, director de la Escuela Superior de la Administración Pública (ESAP) y el senador Carlos Alberto Benavides, en el Décimo Quinto Foro Palabra y Acción: "Plan Nacional de Desarrollo ¿Para dónde va la transformación institucional de Colombia? (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2023).

B. Cambios Gerenciales. El modelo gubernamental en la República de Colombia enmarcado en nuestra constitución desde su preámbulo, define nuestro sistema político bajo las reglas de la democracia, estableciendo como uno de sus pilares fundamentales, el relevo de la administración del poder público, conllevando recurrentemente a cambio en los nominadores y los respectivos gerentes y altas direcciones de las entidades, esta cotidianidad administrativa que garantiza nuestro sistema político, es una debilidad para el modelo administrativo, ya que los constantes cambios de programas de gobierno o planes de acción, siendo en ocasiones no afines o concurrentes, conllevan en algunas situaciones a cambios drásticos en los procedimientos administrativos y la prestación del servicio público.

Una agravante adicional que se presenta por los constantes relevos del periodo del nominador elegido popularmente, se encuentra en los cambios permanentes de jefes, secretarios o directores, nombrados en cargos de dirección y confianza, que derivan en constantes virajes en políticas públicas que perjudican la implementación de planes y programas a largo plazo, como lo es el sistema de gestión administrativo, estos cambios permanentes de la alta dirección de las entidades gubernamentales, se ven reflejados en la pérdida de conocimiento generado por la entidad y que conlleva reprocesos que dificultan la prestación eficaz del servicio público, como lo expone la guía para el Nuevo Modelo de Gerencia Pública y de Acuerdos de Gestión – Hacia la Gerencia Pública 4.0 (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2022).

C. Escasa importancia. La alta dirección institucional, conformada por los nominadores, líderes de procesos, jefes o gerentes de las entidades públicas, han priorizado la implementación de sus planes proyectos y estrategias en especial, aquellas que generen impacto mediático, minimizando la trascendencia estratégica en el desarrollo de políticas administrativas y su importancia para el cumplimiento de los objetivos institucionales, esta falta de importancia se ve reflejado en la designación de servidores públicos de niveles inferiores, para que implementen el modelo administrativo, no estando facultados para tomar decisiones de forma expedita y/o no cuentan con la determinación presupuestal necesaria, para el desarrollo de los respectivos planes de mejoramiento.

Este fenómeno se suscita de la necesidad de la alta gerencia de mostrar resultados políticos a la gestión del recurso público, entendiendo que las estrategias de organización de la entidad pública como lo es el sistema de gestión, no reflejan logros de forma inmediata o en concordancia con los Planes de Desarrollo o Planes de Acción de los entes territoriales o las entidades públicas, es por ello que el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, sugiere la necesidad de contar no solamente con el apoyo, sino también con el compromiso de la Alta Dirección de las entidades públicas, para cumplir con los objetivos trazados en el modelo administrativo (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2023).

D. Falencias en los liderazgos administrativos. Es habitual, que se elijan servidores públicos en cargos de representación, sin tener la preparación adecuada para el desarrollo de sus funciones, como lo establecen los doctores Enrique Martínez y Harold Pico, en su estudio “Profesionalización y desempeño, un debate a propósito del Alcalde Municipal en Colombia” (Martínez & Pico, 2022). O que se designen en cargos públicos a personas exitosas en el área privada, pretendiéndose que puedan ejecutar funciones similares en el sector público, con el fin de lograr resultados eficientes y eficaces en la administración del Estado, desconociendo las particularidades de la gestión pública, este desconocimiento de las entidades y del sector, esboza una gran debilidad en la implementación del modelo, el cual riñe en ocasiones con los métodos gerenciales de las nuevas directivas, basadas en sus experiencias en el sector privado; conllevando errores en la toma de decisiones, que podrían generar detrimento patrimonial y sus respectivas sanciones administrativas, disciplinarias o fiscales.

Así mismo, y debido a factores inducidos por el conductismo social, las falencias en el liderazgo de las entidades públicas, rápidamente son asumidas por sus equipos de trabajo, los cuales otorgan, o no, importancia a la implementación, sostenimiento y modernización del modelo administrativo, siempre y cuando también sea prioridad de su jefe inmediato.

E. Baja Penetración Tecnológica. Estrategias administrativas, como las Políticas de Trámites y Servicios, Atención al Ciudadano, Trabajo por Procesos y Procedimientos,

Gestión Documental, entre otras, requieren un apoyo sustancial en la adquisición de equipos tecnológicos que permitan organizar y promover, cambios en los métodos administrativos de los entes territoriales y las entidades públicas, sin embargo, su consecución es onerosa y más aún si su adquisición depende del presupuesto que posee un ente territorial de 5ta o 6ta categoría, donde los recursos económicos, son más escasos, convirtiéndose en un limitante en el momento de aplicar las exigencias del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

La adquisición de nueva tecnología, conlleva, intrínsecamente, la capacitación del factor humano con el fin de potencializar su uso, creando una nueva barrera en la implementación al modelo administrativo, ya que, el tránsito necesario para el uso de estas herramientas al interior de las entidades deriva en choques generacionales o educacionales, haciéndose necesario invertir en la formación del servidor público, puesto que su rechazo o impedimento a la implementación de políticas administrativas sujetas a cambios tecnológicos, conllevaría una pérdida de esfuerzo y recursos de la entidad, haciéndose necesario que la implementación de las estrategias tecnológicas vayan acompañadas de estrategias dinámicas e inteligentes que promuevan el cambio cultural e incentiven la formación de los funcionarios públicos y los usuarios, como lo establece el doctor bernardo Araujo, en su artículo Transformación Digital en la Administración Pública: 5 Tecnologías Esenciales (Araújo, 2024).

F. Desconocimiento Normativo. La estructura administrativa del Estado se encuentra contemplado en la constitución y las leyes que enmarcan cada aspecto de la administración pública; sin embargo, el desconocimiento o la falta de aplicación de la misma, conlleva rezagos en la meta de alcanzar un gobierno eficaz y eficiente, en la prestación del servicio público; el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), busca compilar las obligaciones normativas de los entes territoriales, haciéndose necesario contar con equipos jurídicos o técnicos que conozcan el marco normativo aplicable a cada aspecto de la función pública, es por ello que es deber de la entidad formar y capacitar o en su defecto, vincular personas que tengan el conocimiento o la voluntad de formarse respecto a las obligaciones contempladas en la Ley y que aplican como exigencia en la gestión de cada entidad, ya que, el modelo administrativo requiere

en su implementación el apoyo normativo correspondiente, esto con el fin de mitigar un potencial daño antijurídico, para ello la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, es la principal gestora en la creación de la Política de Mejora Normativa y para ello pone al servicio de las entidades estatales, la Estrategia de Generación de Capacidades, la cual surge como la herramienta principal para mitigar esta debilidad administrativa (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2023).

Conclusiones

Los modelos de gerencia, cada día están tomando más preponderancia en el desarrollo administrativo de la gestión pública, ya que la estandarización de procesos y procedimientos permite realizar seguimientos y evaluaciones, al desempeño institucional de la función del Estado, es por ello que el camino trazado con la expedición del decreto 1499 de 2017, que modifica el Decreto 1083 de 2015 y la Ley 1753 de 2015, se está convirtiendo en un requerimiento indispensable para mejorar la prestación del servicio en las entidades del Estado, por lo tanto, conocer, diagnosticar, implementar, evaluar, mejorar y optimizar la gestión pública a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se convertirá en una herramienta trascendental para la toma de decisiones por parte de las altas directivas de las entidades públicas.

Sin embargo, como se pudo establecer en el desarrollo de este análisis, los retos para su implementación, tiene diferentes fuentes que afectan significativamente su desarrollo, desde las políticas centralistas tomadas por entidades del orden nacional, que desconocen las dinámicas territoriales y culturales de cada región, hasta la falta de asignación de recursos y la poca importancia otorgada por la alta dirección de las entidades, al mejoramiento de la gestión pública.

Al establecer el presente estudio en el marco territorial del Departamento del Huila, se toma como referencia su situación particular para ser establecida como parangón ante los demás departamentos de la República de Colombia.

Así mismo, al optar por analizar solo los entes territoriales, permite identificar las falencias del modelo administrativo en las entidades que mayor contacto tienen con los usuarios de los servicios prestados por las entidades estatales, teniendo en cuenta que en su mayoría los ciudadanos o habitantes de los 1101 municipios que conforman el territorio nacional, dependen de los servicios ofertados por estas entidades públicas, principalmente de las alcaldías municipales, por lo tanto, el contacto permanente con estas entidades son el pilar fundamental para establecer la percepción de los colombianos.

Por esta razón, este estudio, se construyó como un documento de análisis de las debilidades y amenazas que contempla la implementación del modelo de gestión administrativa, en los entes territoriales del Departamento del Huila, ya que al analizar los guarismos obtenidos a través del Índice de Desempeño Institucional (IDI), realizado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), a través de la herramienta de recolección de información FURAG (Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión) se puede determinar circunstancias particulares que identifican las debilidades en el servicio prestado en nuestros entes territoriales.

Entre ellas se observa que existe una gran diferencia entre los municipios que cuentan con mayor capacidad financiera y de recursos en disposición para el desarrollo de la estrategia administrativa, los cuales, como consecuencia, obtienen los mejores resultados en el desempeño institucional.

Con esta realidad, se observar que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es una iniciativa nacional que busca homogeneizar la prestación del servicio del Estado, en diferentes áreas institucionales, lo cual permite, evaluar, medir y mejorar, cada aspecto administrativo de las entidades públicas; sin embargo, y analizando en particular la situación presentada para el Departamento del Huila, en los resultados obtenidos para el año 2021, se determina que las principales debilidades con las que cuenta nuestra región, versa en la falta de inversión principalmente en el área tecnológica, para implementar estrategias de mejora en el servicio estatal a través de la racionalización de los trámites y servicios con los que cuenta la entidad, lo cual permitiría mejorar la prestación del servicio público, realizando el tránsito hacia el uso de tecnología, evitando la permanencia de malas costumbres administrativas, que ralentizan la prestación de la función pública, incumpliendo los objetivos institucionales, llenando de burocracia y tramitología el funcionamiento del Estado.

Así mismo, se presenta un rezago en la implementación de estrategias que permitan mejorar las condiciones de resguardo y uso de los archivos administrativos de cada entidad, poniendo en riesgo el patrimonio cultural e histórico de cada municipio.

Por lo anterior expuesto, se suma a las debilidades administrativas intrínsecas de cada entidad, las falencias halladas en el presente estudio que en cierta medida derivan del exceso de centralismo, la falta de comprensión a las diferencias culturales y la ausencia de apoyo presupuestal por parte de las autoridades administrativas, haciendo evidente las circunstancias por las cuales existen entes territoriales en los diferentes municipios del Departamento del Huila, como en otros departamentos por toda la República de Colombia, que presentan rezagos en la implementación de algunas dimensiones y políticas del modelo administrativo, haciendo poco probable el cumplimiento de los compromisos y exigencias por parte de la función pública, repercutiendo en la imagen de los funcionarios públicos y las entidades del Estado.

Sin lugar a dudas, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), es una herramienta útil, que permite identificar las falencias con las que cuenta cada entidad y promueve la respuesta efectiva de la alta dirección de cada entidad, para mejorar la prestación del servicio público; sin embargo, es necesario que el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), aplique estrategias de acompañamiento, apoyo y respaldo, principalmente en las entidades más alejadas de los centros urbanos, las cuales presentan la mayor debilidad, teniendo como su principal causa, la falta de presupuesto y respaldo por parte de sus directivas.

Bibliografía

- Álvarez, A., & Chica, S. (2008). *Gestión de las Organizaciones Públicas*. Escuela Superior de Administración Pública.
- Araújo, B. (12 de Septiembre de 2024). *SYDLE*. Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/transformacion-digital-en-la-administracion-publica-62a9e7ad73f2f35ffe1290e2>
- Banco Mundial. (2002). *Doing Business*. Obtenido de <https://archive.doingbusiness.org/es/doingbusiness>
- Casallas, J. C. (2006). La gerencia pública, una realidad o un sofisma en la administración pública colombiana. *Discurso laboral - U Externado*.
- Centro Latinoamericano de Administracion para el Desarrollo. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. San Salvador.
- Congreso de la República. (2003, 30 de diciembre). *Ley 872*. Obtenido de [https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1669921#:~:text=\(diciembre%2030\)-,por%20la%20cual%20se%20crea%20el%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20de,otras%20entidades%20prestadoras%20de%20servicios.&text=DECRETA%3A,de%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20calidad](https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1669921#:~:text=(diciembre%2030)-,por%20la%20cual%20se%20crea%20el%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20de,otras%20entidades%20prestadoras%20de%20servicios.&text=DECRETA%3A,de%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20calidad)
- Congreso de la República. (2014, 06 de marzo). *LEY 1712*. Diario Oficial. Obtenido de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1687091>
- Congreso de la República. (2015, 16 de mayo). *Decreto 1083*. Senado de La Republica Colombia. Obtenido de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019891>
- Constitución Política de Colombia. (1886). *CONSTITUCIÓN POLITICA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA*. Consejo Nacional de 1886.
- Constitución Política de Colombia. (1991). *CONSTITUCIÓN POLITICA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA*. Corte Constitucional de Colombia.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2015). Cambio Cultural en la Gestión Pública - Estrategia de Cambio Cultural. *Función pública*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2022). Guía para la Administración del Riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V.6. *Funcion Publica*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2022). Hacia la Gerencia Pública 4.0. *Nuevo Modelo de Gerencia Pública y de Acuerdos de Gestión*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (25 de Mayo de 2023). *Función Pública*. Obtenido de <https://www1.funcionpublica.gov.co/-/el-pais-necesita-una-transformacion-institucional-urgente-funcion-publica>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2023). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión V5*. Bogota D.C.

- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Portal DAFF - Glosario*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Descentralizaci%C3%B3n>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2023). Manual de la Política de Mejora Normativa. *Función Pública*.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2011). Planeación para el Desarrollo Integral en las Entidades Territoriales . *Guías para la gestión pública territorial*.
- Gómez, S. A. (2011). *Capitalismo del Conocimiento y Desigualdad Económica Entre Países*. Revista Logos, Ciencia & Tecnología.
- Martínez, E. E., & Pico, H. D. (2022). Profesionalización y desempeño, un debate a propósito del Alcalde Municipal en Colombia. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-38412022000100003
- Méndez, D., & Martínez, D. (2021). El Clientelismo como método sistemático de violación de los Derechos Humanos en Colombia. *Blog sobre Derechos Humanos y empresa*. Obtenido de <https://derechos-humanos-y-empresas.uexternado.edu.co/2021/08/26/el-clientelismo-como-metodo-sistematico-de-violacion-de-los-derechos-humanos-en-colombia/>
- Normas ISO. (2023). *Normas ISO*. Obtenido de <https://www.normas-iso.com/>
- Presidencia de la República de Colombia. (2017, 11 de septiembre). *Decreto 1499*. Diario Oficial. Obtenido de [https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30033473#:~:text=DECRETO%201499%20DE%202017&text=\(septiembre%2011\)-,por%20medio%20del%20cual%20se%20modifica%20el%20Decreto%20n%C3%BAmero%201083,la%20Ley%201753%20de%202015.](https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30033473#:~:text=DECRETO%201499%20DE%202017&text=(septiembre%2011)-,por%20medio%20del%20cual%20se%20modifica%20el%20Decreto%20n%C3%BAmero%201083,la%20Ley%201753%20de%202015.)
- República del Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. (2002). PROCESOS DE DESCENTRALIZACIÓN EN LATINOAMÉRICA: COLOMBIA, MÉXICO, CHILE Y PERÚ. *B OLETÍN DE TRANSPARENCIA FISCAL INFORME ESPECIAL*, 17.
- Restrepo, D., & Cardenas, R. (2004). Crisis del centralismo y nuevos retos para las entidades territoriales: una mirada desde Colombia. *Cuadernos del Cendes*, 23. Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082004000300003
- Román, R. E. (2000). *Lecciones Administrativas a partir de la Historia del Modelo de Producción Fordista*. Re-creaciones Universidad Distrital .
- Rousseau, J. J. (1762). EL CONTRATO SOCIAL. *EL CONTRATO SOCIAL*, 137.
- Soto, D. (2003). *La Descentralización en Colombia: centralismo o autonomía*. Revista Opera - Universidad Externado de Colombia.

ANEXOS

Tabla 1: Avance en la implementación del MIPG, en los departamentos de la República de Colombia.

MEDICIÓN PROMEDIO IDI DEPARTAMENTAL (Todas las entidades)		
Pos.	Departamento	IDI
1	BOGOTÁ, D. C.	91.9
2	CUNDINAMARCA	64.8
3	HUILA	64.2
4	GUAVIARE	64.1
5	GUAINÍA	64.1
6	QUINDÍO	62.9
7	VALLE DEL CAUCA	62.8
8	SANTANDER	62.6
9	BOYACÁ	62.5
10	CALDAS	62.3
11	RISARALDA	62.3
12	CHOCÓ	61.5
13	META	60.8
14	CAUCA	59.8
15	ATLÁNTICO	59.3
16	ANTIOQUIA	58.9
17	CÓRDOBA	58.2
18	NORTE DE SANTANDER	58.2
19	TOLIMA	58.1
20	NARIÑO	58.0
21	CASANARE	57.7
22	LA GUAJIRA	57.6
23	CAQUETÁ	57.4
24	ARAUCA	57.1
25	PUTUMAYO	56.5
26	BOLÍVAR	56.0
27	CESAR	55.8
28	MAGDALENA	55.6
29	SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA	55.0
30	VAUPÉS	54.6
31	VICHADA	53.7
32	AMAZONAS	51.7
33	SUCRE	50.1

Tabla 2: Resultado de la implementación del MIPG, a nivel nacional, en entes territoriales por departamento.

MEDICIÓN PROMEDIO IDI DEPARTAMENTAL (Solo entes territoriales)			
Pos.	Departamento	Cantidad	Puntaje
1	BOGOTÁ, D. C.	1	98.4
2	RISARALDA	14	68.9
3	CUNDINAMARCA	116	67.3
4	QUINDÍO	12	67.2
5	BOYACÁ	123	66.9
6	CASANARE	19	66.7
7	VALLE DEL CAUCA	42	66.6
8	GUAINÍA	1	65.9
9	HUILA	37	65.8
10	CALDAS	27	65.3
11	SANTANDER	87	64.3
12	META	29	64.1
13	ATLÁNTICO	23	64.0
14	LA GUAJIRA	15	64.0
15	CHOCÓ	30	63.8
16	CESAR	25	63.7
17	NORTE DE SANTANDER	40	62.8
18	ANTIOQUIA	125	61.6
19	ARAUCA	7	61.3
20	GUAVIARE	4	61.3
21	TOLIMA	47	61.1
22	NARIÑO	64	60.6
23	CAUCA	42	60.3
24	CÓRDOBA	30	59.1
25	SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA	1	57.9
26	MAGDALENA	30	56.6
27	VAUPÉS	3	56.6
28	VICHADA	4	56.6
29	CAQUETÁ	16	56.0
30	AMAZONAS	2	55.5
31	BOLÍVAR	46	55.0
32	PUTUMAYO	13	54.9
33	SUCRE	26	52.1

Tabla 3: Resultado de la implementación del MIPG, en cada una de las alcaldías de los diferentes municipios del Departamento del Huila.

RESULTADOS IMPLEMENTACION MIPG		
Posición	Ente Territorial	IDI
1	Alcaldía de Neiva	90,7
2	Alcaldía de Acevedo	82,6
3	Alcaldía de Tello	80,9
4	Alcaldía de Gigante	77,6
5	Alcaldía de Hobo	77,4
6	Alcaldía de Isnos	72,8
7	Alcaldía de Teruel	72,6
8	Alcaldía de Baraya	71,4
9	Alcaldía de Saladoblanco	70,2
10	Alcaldía de Pitalito	69,8
11	Alcaldía de Rivera	69,2
12	Alcaldía de Palermo	68,1
13	Alcaldía de Timaná	67,6
14	Alcaldía de San Agustín	67,6
15	Alcaldía de Campoalegre	67,3
16	Alcaldía de Tesalia	67,2
17	Alcaldía de Nátaga	66,9
18	Alcaldía de Tarquí	66,5
19	Alcaldía de La Plata	66,2
20	Alcaldía de Palestina	65,6
21	Alcaldía de La Argentina	64,9
22	Alcaldía de Yaguara	64,3
23	Alcaldía de Iquira	63,5
24	Alcaldía de Garzón	62,0
25	Alcaldía de Algeciras	61,8
26	Alcaldía de Altamira	61,4
27	Alcaldía de Paicol	61,0
28	Alcaldía de El Pital	60,7
29	Alcaldía de Aipe	60,6
30	Alcaldía de Elías	58,7
31	Alcaldía de Oporapa	56,3
32	Alcaldía de El Agrado	56,1
33	Alcaldía de Guadalupe - Huila	55,7
34	Alcaldía de Colombia	55,3
35	Alcaldía de Suaza	55,2
36	Alcaldía de Santa María - Huila	52,9

37	Alcaldía de Villavieja	46,9
	Promedio	65.8

Tabla 4: Comparación, entre los años 2020 y 2021, del avance en la implementación del modelo administrativo de los entes territoriales del Departamento del Huila.

RESULTADOS IMPLEMENTACION MIPG				
Pos.	Ente Territorial	2020	2021	Incremento
1	Alcaldía de Neiva	89,4%	90,7%	1,3%
2	Alcaldía de Acevedo	81,8%	82,6%	0,8%
3	Alcaldía de Tello	80,3%	80,9%	0,7%
4	Alcaldía de Gigante	72,6%	77,6%	5,0%
5	Alcaldía de Hobo	68,8%	77,4%	8,5%
6	Alcaldía de Isnos	69,1%	72,8%	3,7%
7	Alcaldía de Teruel	68,1%	72,6%	4,5%
8	Alcaldía de Baraya	68,7%	71,4%	2,7%
9	Alcaldía de Saladoblanco	63,1%	70,2%	7,0%
10	Alcaldía de Pitalito	66,5%	69,8%	3,3%
11	Alcaldía de Rivera	67,9%	69,2%	1,4%
12	Alcaldía de Palermo	63,5%	68,1%	4,7%
13	Alcaldía de Timaná	64,8%	67,6%	2,9%
14	Alcaldía de San Agustín	67,8%	67,6%	-0,2%
15	Alcaldía de Campoalegre	62,3%	67,3%	5,0%
16	Alcaldía de Tesalia	61,3%	67,2%	5,9%
17	Alcaldía de Nátaga	65,0%	66,9%	1,9%
18	Alcaldía de Tarquí	61%	66,5%	5,5%
19	Alcaldía de La Plata	58,3%	66,2%	7,9%
20	Alcaldía de Palestina	61,7%	65,6%	3,9%
21	Alcaldía de La Argentina	64,2%	64,9%	0,7%
22	Alcaldía de Yaguara	61,1%	64,3%	3,2%
23	Alcaldía de Iquira	61,8%	63,5%	1,8%
24	Alcaldía de Garzón	56,5%	62,0%	5,5%
25	Alcaldía de Algeciras	58,5%	61,8%	3,3%
26	Alcaldía de Altamira	59,3%	61,4%	2,1%
27	Alcaldía de Paicol	54,5%	61,0%	6,5%
28	Alcaldía de El Pital	58,1%	60,7%	2,6%
29	Alcaldía de Aipe	58,1%	60,6%	2,5%
30	Alcaldía de Elías	53%	58,7%	5,7%
31	Alcaldía de Oporapa	52,8%	56,3%	3,5%
32	Alcaldía de El Agrado	51,8%	56,1%	4,3%
33	Alcaldía de Guadalupe	57,2%	55,7%	-1,5%
34	Alcaldía de Colombia	52,4%	55,3%	2,9%
35	Alcaldía de Suaza	56,4%	55,2%	-1,2%
36	Alcaldía de Santa María	46,2%	52,9%	6,7%

37	Alcaldía de Villavieja	35,2%	46,9%	11,7%
	Total departamental	62,1%	65,8%	3,7%

Tabla 5: Resultado de la implementación del modelo por dimensiones, en cada una de las alcaldías de los municipios del Departamento del Huila.

RESULTADOS IMPLEMENTACION MIPG POR DIMENSIONES							
Pos.	Ente Territorial	DIMENSIONES					
		Dim. 1	Dim. 2	Dim. 3	Dim. 4	Dim. 5	Dim. 6
1	Neiva	92.4%	88.2%	91.9%	89.4%	93.8%	89.0%
2	Acevedo	83.6%	81.2%	84.0%	89.1%	81.0%	92.1%
3	Tello	85.3%	79.3%	78.6%	85.5%	87.0%	84.1%
4	Gigante	85.2%	72.5%	75.6%	79.6%	74.4%	83.3%
5	Hobo	82.0%	68.3%	75.8%	75.0%	71.6%	89.9%
6	S. J. Isnos	71.1%	75.4%	72.2%	82.2%	76.8%	73.9%
7	Teruel	81.4%	82.9%	76.4%	75.9%	72.2%	73.3%
8	Baraya	65.1%	77.8%	73.2%	76.3%	73.5%	69.1%
9	Saladoblanco	74.7%	70.8%	73.6%	73.8%	71.3%	75.9%
10	Pitalito	77.7%	80.9%	72.4%	80.5%	69.2%	66.4%
11	Rivera	75.0%	63.4%	69.5%	65.95	77.0%	67.8%
12	Palermo	74.2%	63.4%	65.3%	60.9%	67.3%	78.3%
13	Timaná	75.9%	71.4%	69.5%	74.8%	69.1%	67.0%
14	San Agustín	66.1%	64.3%	66.7%	70.2%	69.5%	62.7%
15	Campoalegre	70.3%	70.5%	68.5%	78.6%	64.9%	69.8%
16	Tesalia	70.3%	56.4%	67.9%	55.9%	71.6%	66.6%
17	Nátaga	76.7%	68.7%	62.5%	69.6%	64.7%	69.4%
18	Tarqui	78.2%	77.1%	65.9%	75.2%	64.5%	73.1%
19	La Plata	60.9%	62.4%	69.0%	73.2%	68.1%	66.2%
20	Palestina	71.4%	68.3%	65.6%	68.0%	65.9%	63.4%
21	La Argentina	64.7%	63.5%	68.7%	64.6%	62.3%	54.2%
22	Yaguará	65.1%	64.3%	61.3%	69.9%	63.1%	75.1%
23	Iquira	62.6%	61.0%	67.1%	59.9%	65.4%	61.8%
24	Garzón	57.5%	62.2%	64.8%	61.6%	63.4%	62.1%
25	Algeciras	61.8%	53.4%	64.7%	55.6%	70.2%	53.2%
26	Altamira	56.1%	66.2%	64.2%	65.5%	59.1%	64.3%
27	Paicol	69.4%	62.4%	61.7%	55.2%	56.5%	62.5%
28	El Pital	54.2%	63.7%	59.5%	65.6%	61.3%	65.1%
29	Aipe	58.0%	60.0%	64.9%	59.0%	64.1%	44.8%
30	Elías	58.2%	53.3%	63.3%	58.6%	56.6%	51.3%
31	Oporapa	62.1%	61.0%	54.4%	63.0%	54.1%	57.1%
32	Agrado	56.8%	55.8%	58.9%	56.4%	56.0%	52.5%
33	Guadalupe	53.8%	53.8%	61.2%	60.1%	51.7%	52.0%
34	Colombia	51.7%	51.0%	57.3%	61.1%	58.1%	53.2%

35	Suaza	58.1%	57.1%	55.7%	59.1%	55.7%	53.1%	54.6%
36	Santa María	47.8%	54.8%	54.4%	53.7%	53.3%	54.3%	53.2%
37	Villavieja	44.8%	54.4%	47.2%	61.1%	47.8%	47.2%	47.2%
Huila		67.6%	66.0%	66.9%	68.4%	66.3%	66.1%	64.9%

Tabla 6: Resultado de la implementación del modelo por políticas, en cada alcaldía del Departamento del Huila.

Alcaldía MUNICIPIO	POLITICA															
	1. Talento Humano	2. Integridad	3. Planeación	4. Presupuesto	5. Fortalecimiento Organizacional	6. Gobierno Digital	7. Seguridad Digital	8. Defensa Jurídica	9. Transparencia	10. Servicio al Ciudadano	11. Trámites	12. Participación Ciudadana	13. Evaluación Desempeño	14. Gestión Documental	15. Conocimiento y la Innovación	16. Control Internos
ACEVEDO	83,5	81,5	80,9	87,9	73,9	84,7	81,6	90,9	82,7	83,4	82,6	82,2	89,1	76,6	92,1	78,2
AIPE	53,8	61,8	60,0	87,9	60,0	70,8	64,4	84,4	65,9	60,9	54,5	65,0	59,0	57,8	44,8	62,0
ALGECIRAS	57,1	68,1	53,5	65,5	58,5	70,0	68,3	10,2	71,9	64,7	66,8	74,4	55,6	62,8	53,2	62,9
ALTAMIRA	56,5	55,2	66,8	54,3	63,5	73,0	69,0	24,0	59,1	53,2	57,5	64,7	65,5	54,4	64,3	60,2
BARAYA	64,5	67,5	77,9	54,3	58,3	74,9	77,3	61,6	74,2	68,3	63,7	87,8	76,3	67,5	69,1	72,2
CAMPOALEGRE	65,6	76,4	70,4	76,7	86,6	60,9	60,7	77,3	64,7	80,9	63,5	63,5	78,6	61,5	69,8	65,8
COLOMBIA	45,9	58,9	51,0	76,7	65,8	55,8	51,0	98,0	56,9	66,9	60,2	57,6	61,1	59,7	53,2	54,9
EL AGRADO	58,9	54,3	55,7	76,7	55,0	57,6	56,9	32,3	57,2	61,0	56,1	61,4	56,4	50,1	52,5	55,5
EL PITAL	56,0	52,5	63,7	54,3	50,6	57,2	57,4	63,7	61,8	61,2	48,7	62,4	65,6	56,9	65,1	60,0
ELÍAS	55,8	62,1	53,8	65,5	59,0	78,2	61,5	92,7	57,3	50,4	59,9	55,5	58,6	50,2	51,3	56,9
GARZÓN	57,8	55,7	62,2	54,3	51,7	72,8	62,5	86,2	65,6	52,4	56,9	71,9	61,6	55,9	62,1	59,5
GIGANTE	86,7	79,1	72,8	76,7	69,4	69,6	77,0	99,9	74,6	74,9	71,4	69,1	79,6	77,8	83,3	74,6
GUADALUPE	54,2	54,7	53,5	65,5	66,4	61,9	69,8	73,2	50,5	64,3	50,6	44,0	60,1	55,5	52,0	51,6
HOBO	83,5	78,2	68,5	54,3	62,6	67,2	81,9	82,1	71,8	84,1	60,7	62,5	75,0	72,5	89,9	70,8
IQUIRA	63,0	62,4	61,1	65,5	61,0	71,6	65,5	73,1	64,8	71,0	59,1	66,0	59,9	63,7	61,8	61,1
S. J de ISNOS	71,2	68,6	75,6	65,5	68,6	70,2	65,3	87,5	74,9	83,9	68,8	74,6	82,2	97,4	73,9	69,4
LA ARGENTINA	61,8	68,7	64,3	54,3	59,0	79,2	69,7	35,8	65,7	63,1	57,9	66,8	64,6	45,5	54,2	67,7
LA PLATA	59,2	63,3	62,6	65,5	71,5	64,9	65,0	99,9	68,1	59,8	70,4	78,9	73,2	64,4	66,2	66,1

NÁTAGA	71,0	83,7	68,4	76,7	52,4	60,2	64,5	73,1	64,5	70,3	55,7	64,3	69,6	64,2	69,4	65,3
NEIVA	89,8	93,9	88,7	43,2	79,4	94,3	83,0	87,5	94,2	97,1	93,4	91,5	89,4	87,0	89,0	88,3
OPORAPA	60,5	63,9	61,7	65,5	64,2	54,7	54,5	79,3	53,6	47,9	63,7	55,8	63,0	50,0	57,1	57,4
PAICOL	71,0	66,8	62,6	87,9	66,5	65,9	58,7	65,5	56,9	70,5	58,2	55,9	55,2	51,3	62,5	61,5
PALERMO	76,1	71,7	63,4	54,3	60,6	69,7	58,8	68,5	66,7	69,8	71,3	76,5	60,9	70,3	78,3	66,8
PALESTINA	70,3	71,0	68,1	76,7	75,0	64,0	63,6	37,3	65,4	68,9	70,5	72,7	68,0	65,0	63,4	64,5
PITALITO	82,6	71,5	81,1	76,7	69,8	70,9	70,8	77,3	71,9	78,6	74,7	74,9	80,5	60,9	66,4	70,0
RIVERA	70,3	81,5	63,4	87,9	64,6	58,9	68,3	69,2	76,8	77,7	66,9	73,6	65,9	86,0	67,8	65,4
SALADOBLANCO	82,0	65,9	71,3	65,5	81,6	67,7	69,3	69,0	70,5	79,8	67,0	72,0	73,8	69,8	75,9	68,1
SAN AGUSTÍN	61,3	72,7	64,1	65,5	72,3	63,2	65,4	72,6	69,6	68,6	75,5	76,8	70,2	70,7	62,7	69,6
SANTA MARÍA	48,9	46,9	54,8	76,7	38,5	59,9	55,4	42,7	54,2	54,6	50,5	60,0	53,7	48,4	54,3	53,2
SUAZA	61,3	55,9	56,9	65,5	47,4	51,7	58,6	64,0	56,2	51,7	52,0	58,8	59,1	53,5	53,1	54,6
TARQUÍ	79,7	76,7	76,9	76,7	63,7	63,9	65,6	84,6	65,3	70,3	72,3	71,2	75,2	61,4	73,1	65,4
TELLO	86,8	81,5	79,0	65,5	78,1	76,7	78,3	81,5	86,3	79,3	68,4	88,6	85,5	93,7	84,1	81,7
TERUEL	80,5	82,8	82,6	76,7	71,8	72,6	75,4	71,9	72,3	79,6	65,6	84,4	75,9	58,1	73,3	73,3
TESALIA	70,5	70,3	56,4	76,7	61,2	72,4	65,5	90,8	71,3	70,7	63,2	66,5	55,9	76,4	66,6	64,4
TIMANÁ	74,5	78,3	71,4	87,9	80,3	58,3	64,7	70,0	69,7	76,1	69,5	77,7	74,8	59,8	67,0	70,1
VILLAVIEJA	45,0	46,7	54,4	76,7	37,6	57,3	44,6	81,0	48,7	43,5	43,9	57,4	61,1	31,7	47,2	47,2
YAGUARA	65,2	64,3	64,3	65,5	69,3	60,4	56,1	64,2	63,3	59,7	62,0	65,5	69,9	64,6	75,1	63,5
HUILA	67,1	68,0	66,0	69,5	64,2	67,1	65,6	70,9	66,6	68,1	63,6	69,0	68,4	63,6	66,1	64,9

