

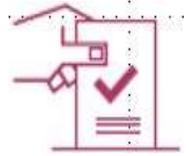


**El servicio público
es de todos**

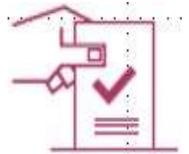
**Función
Pública**

02. Política de Gestión y Desempeño asociada a la dimensión

Las políticas



Planeación Institucional



Compras y contratación pública

Nota: Para profundizar el desarrollo de estas políticas consulte los lineamientos a través de los siguientes enlaces:

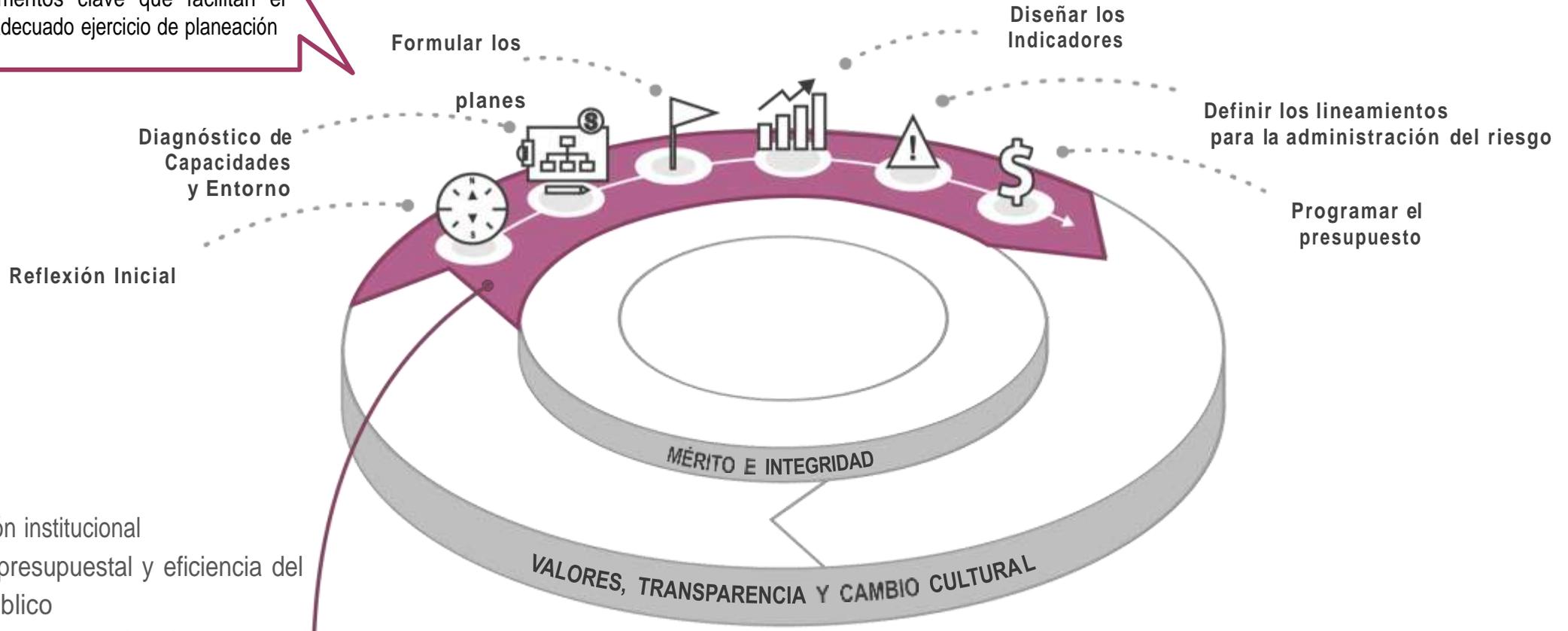
➤ www.dnp.gov.co

Nación: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/default.aspx>

Territorio: <https://kiterritorial.co/>

03. Lineamientos Generales

En esta dimensión, abordaremos los lineamientos para la construcción de la plataforma estratégica y la planeación institucional. Para tal efecto, se relacionarán elementos clave que facilitan el desarrollo de un adecuado ejercicio de planeación



- Planeación institucional
- Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
- Compras y contratación pública

MARCO NORMATIVO	PLANES DE DESARROLLO	PRESUPUESTO	DOCUMENTOS DE POLÍTICA	POLÍTICAS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	ODS

Como aspectos a tener en cuenta para la puesta en marcha de esta dimensión, se tendrán como referentes los siguientes:

Para ampliar la información acerca de la economía naranja, ingrese a la página del Banco Interamericano de Desarrollo, en el siguiente link

<https://www.iadb.org/es/solr-search/content?keys=naranja>

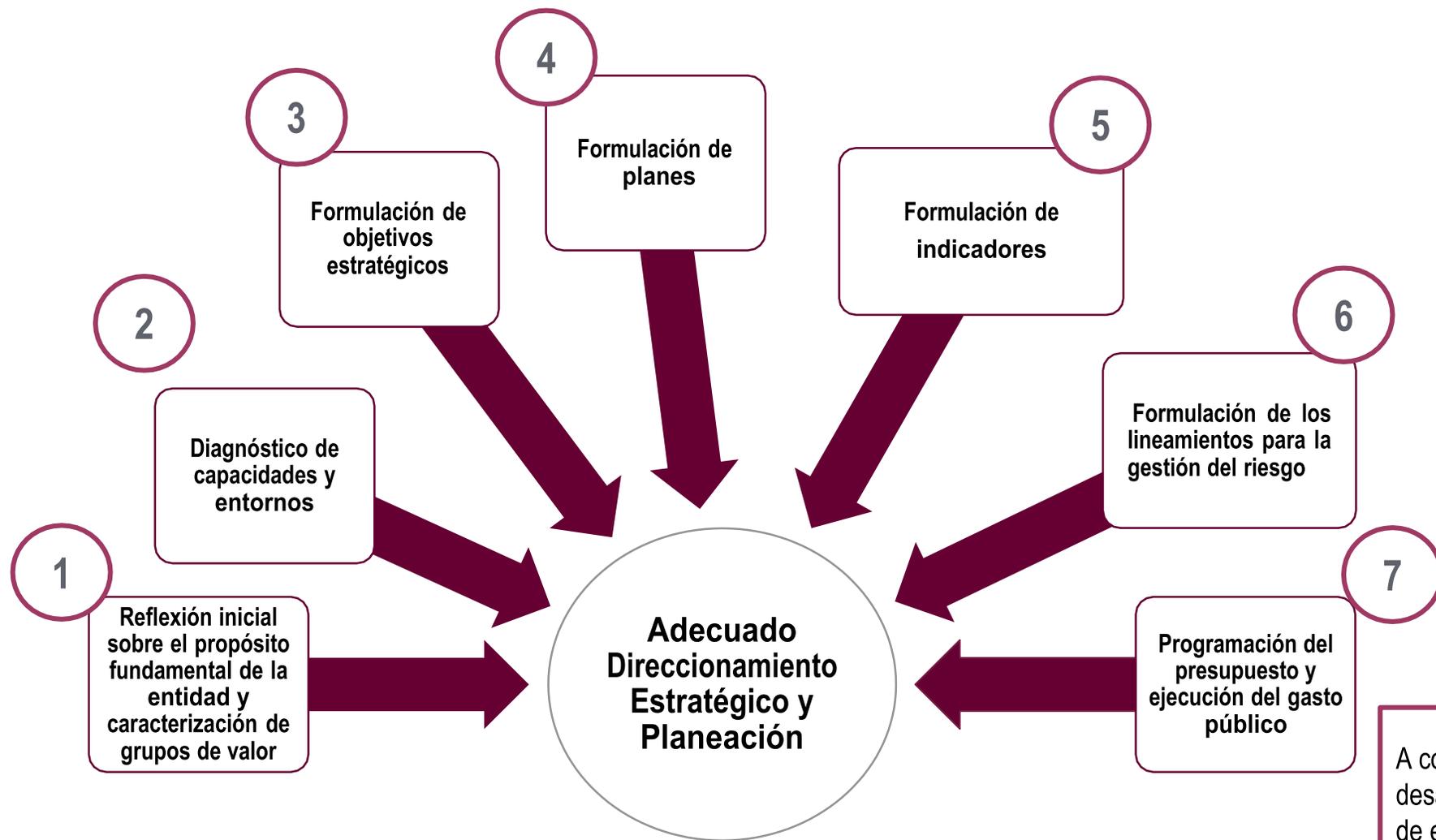


Política:

Planeación Institucional



El direccionamiento estratégico y la planeación son ejercicios que tienen como propósito permitirle a una entidad pública **definir la ruta estratégica** que guiará su gestión institucional, con miras a **satisfacer las necesidades de los ciudadanos** a quienes dirige sus productos y servicios, así como fortalecer su **confianza y legitimidad**. Para un adecuado ejercicio de planeación se debe tener en cuenta:



A continuación desarrollaremos cada uno de estos aspectos.

1

Realice una reflexión inicial sobre el propósito fundamental de la entidad

Para iniciar la construcción de la plataforma estratégica o la formulación de la planeación institucional es preciso iniciar con la revisión del propósito fundamental. Para este primer paso, tenga en cuenta los siguientes tres aspectos que soportaran la ruta estratégica de una entidad.

1. REVISAR LA NORMATIVA que le es propia, desde su acto de creación hasta las normas más recientes en las que se le asignan competencias y funciones. Clasificar y agrupar las funciones por líneas gruesas que van a permitir identificar claramente cual es propósito de la entidad.

2. IDENTIFICAR LAS FUNCIONES DE LA ENTIDAD:

Clasifique y agrupe las funciones en líneas gruesas, dichas líneas le permitirán identificar claramente cuál es el propósito de la entidad.

Identifique problemas relativos a este propósito fundamental y cómo podrían ser abordados (funciones o competencias no desarrolladas o que se están realizando y no atienden o desbordan este propósito fundamental).

3. PLANTEE O REVISE LA MISIÓN: Si la entidad ya cuenta con una declaración de misión, revise si esta se encuentra alineada con los elementos identificados y si se encuentra estructurada adecuadamente. En caso de no ser así, proceda a llevar a cabo las modificaciones pertinentes.



1



2

Formule los objetivos estratégicos

A partir de los pasos anteriores, la entidad deberá formular los objetivos estratégicos, los cuales se constituyen en los propósitos o logros que la entidad espera alcanzar en el mediano y largo plazo, tenga en cuenta los siguientes criterios para su construcción:

Deben ser concretos
y alcanzables

Fáciles de
comprender

Inicie con un verbo
en infinitivo
(establecer, identificar,
recopilar, investigar,
buscar, registrar)



Se sugiere utilizar la siguiente estructura:

Acción a realizar (verbo fuerte)+ **objeto** (debe responder al que)+**elementos descriptivos globales** (complemento del objetivo)



La entidad debe analizar los objetivos estratégicos y revisar que se encuentren alineados con la Misión y la Visión Institucional, así como, analizar su adecuada formulación, es decir, que contengan las siguientes características mínimas:

S

Specific (específico):

Lo importante es resolver cuestiones como: qué, cuándo, cómo, dónde, con qué, quién. Considerar el orden y los necesarios para el cumplimiento de la misión.

M

Mensurable (medible):

Para ello es necesario involucrar algunos números en su definición, por ejemplo, porcentajes o cantidades exactas (cuando aplique).

A

Achievable (alcanzable):

Para hacer alcanzable un objetivo se necesita un previo análisis de lo que se ha hecho y logrado hasta el momento. Esto ayudará a saber si lo que se propone es posible o cómo resultaría mejor.

R

Relevant (relevante):

Considerar recursos, factores externos e información de actividades previas, a fin de contar con elementos de juicio para su determinación.

T

Timely (temporal):

Establecer un tiempo al objetivo ayudará a saber si lo que se está haciendo es lo óptimo para llegar a la meta, así mismo permite determinar el cumplimiento y mediciones finales.



3

Efectué un diagnóstico de capacidades y entornos

Es necesario que la entidad analice y priorice sus capacidades (estructura, procesos, recursos, entre otros) necesarios para desarrollar su gestión y lograr un desempeño acorde con los resultados. Este ejercicio es de gran utilidad pues permite que la entidad tenga claro **con qué cuenta**, y **con qué no**, para lograr sus resultados. Para ello revise:



Los aspectos internos tales como el talento humano, procesos y procedimientos, estructura organizacional, cadena de servicio, recursos disponibles, cultura organizacional, entre otros.



Los aspectos externos a la entidad, algunos generales como su entorno político, económico y fiscal, y otros más particulares, como la percepción que tienen sus grupos de valor frente a la cantidad y calidad de los bienes y servicios ofrecidos, sus resultados e impactos.



Las capacidades en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones, en la medida en que éstas son un eje transversal en la gestión institucional



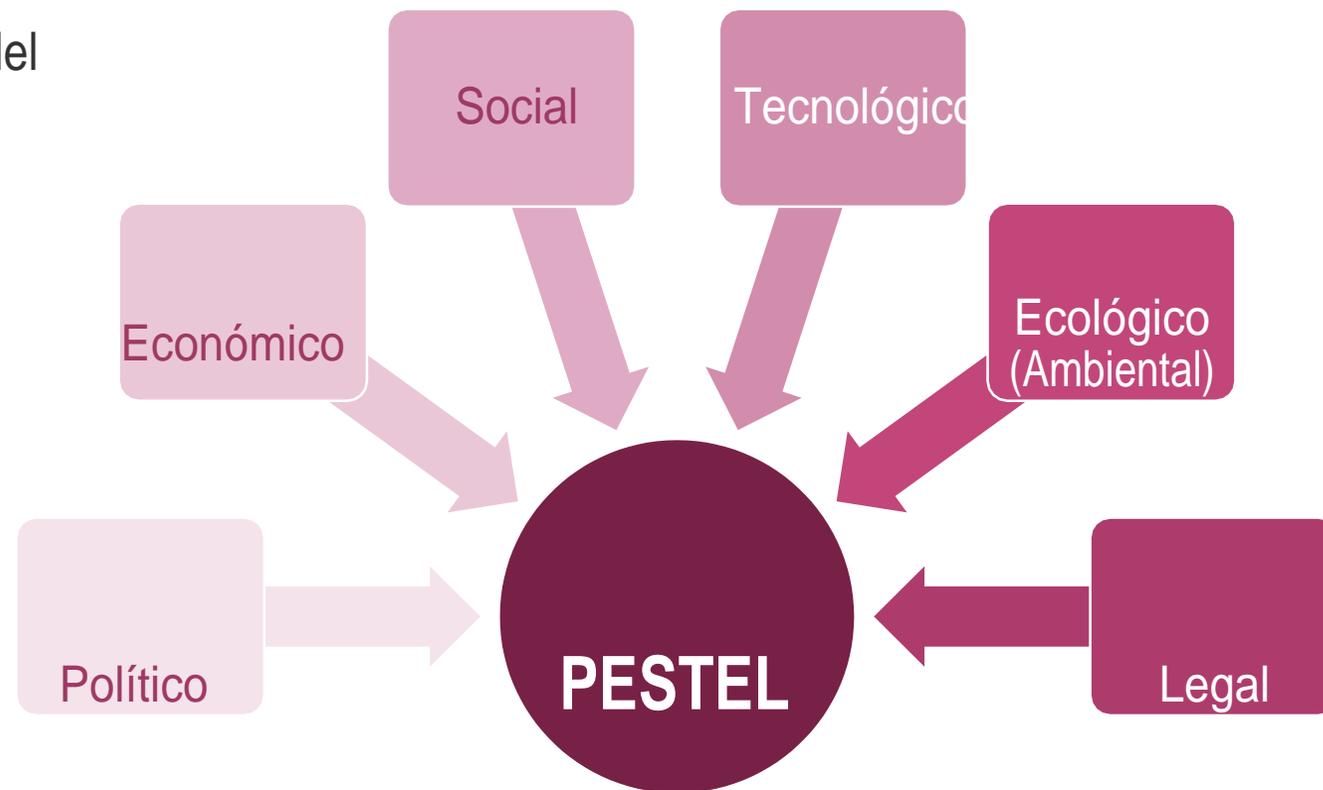
El contexto interno y externo de la entidad para la identificación de los riesgos y sus posibles causas.





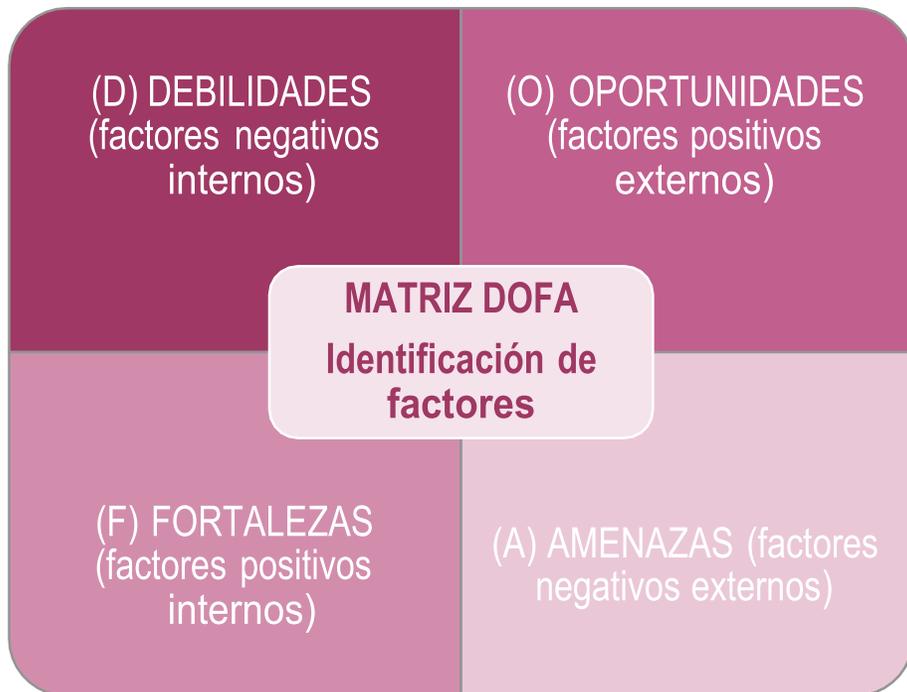
El entorno consiste en el conjunto de fuerzas que rodean una organización, ya sea pública o privada, que tienen el potencial de afectar la forma en que la misma opera, así como su acceso a recursos escasos.

¿Cómo realizar el análisis del entorno de una entidad?



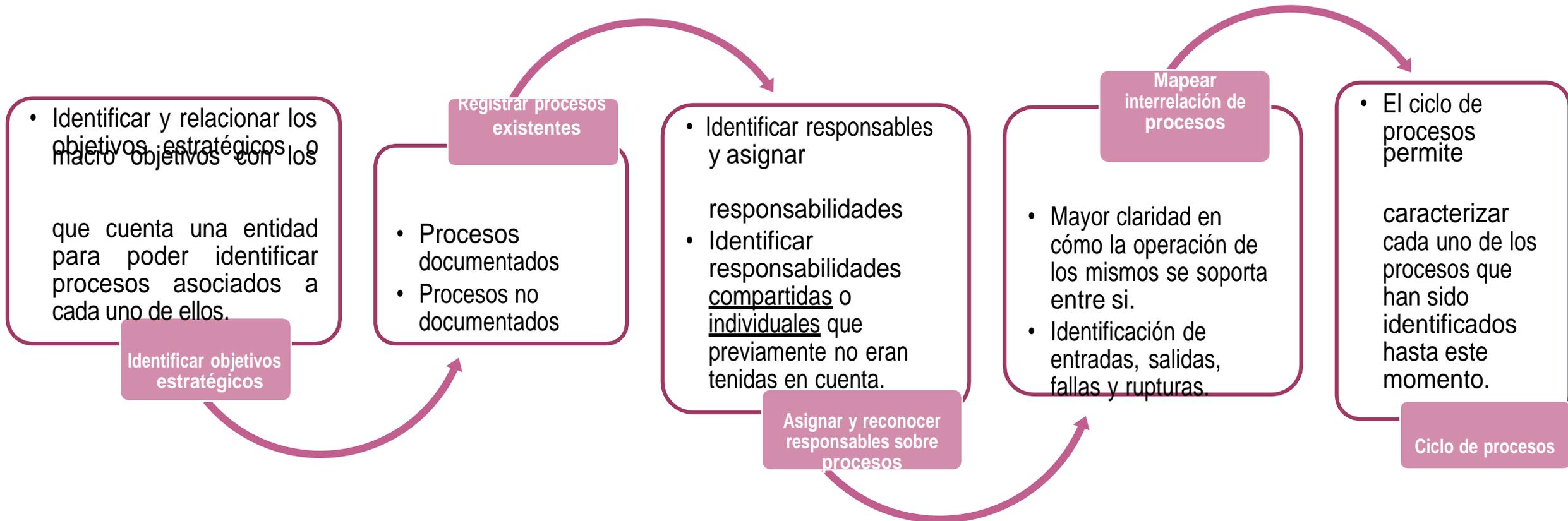


Existen diversas metodologías y herramientas para realizar análisis de capacidad institucional, dentro de las más conocidas se encuentra la Matriz DOFA o FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).



Esto le permitirá a la entidad identificar sus fortalezas y debilidades así como llevar a cabo una planeación estratégica consciente y realista sobre lo que desea alcanzar y la capacidad real que tiene para hacerlo.

Gestión por procesos





Ciclo de los procesos

Establecer objetivos del proceso

Dar un nombre al proceso

- ✓ Corto pero descriptivo
- ✓ Debe declarar una acción
- ✓ Debe abarcar todo el proceso en cuestión

Objetivo

Resultados que la entidad espera lograr con el proceso y su aporte para cumplir la misión y visión.

Un objetivo es un enunciado que expresa una acción por lo tanto debe iniciarse con un **verbo fuerte**

Alcance

Determina desde donde se inicia y termina el proceso.

Contribuye a establecer responsables y participantes del proceso



Ciclo de los procesos

Resumen Ciclo del Proceso

Proveedores

- Proporcionan los recursos requeridos

Identificar el proveedor para cada entrada

Entradas

- Recursos que requiere el proceso

Identificar las entradas

Identificar requerimientos del proceso a las entradas (características técnicas)

Proceso

- Descripción de alto nivel de las actividades del proceso (4 ó 5 pasos esenciales)

Definir las actividades clave del proceso (las más esenciales)

Salidas

- Productos del proceso

Identifique las salidas

Identifique las características técnicas de las salidas

Usuarios

- Productos y/o servicios que cumplen con los requisitos

Identifique los usuarios del proceso



Mapa de procesos

Representación gráfica (visual) de la forma como la organización opera para conocer y para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Se sugiere elaborar el mapa de procesos una vez la entidad lleva a cabo cada uno de los pasos que se han especificado hasta ahora, esto con el fin de conocer de manera detallada la planeación estratégica, la interrelación de los procesos y lo que se hace al interior de cada uno de ellos. Esto le permitirá identificar con mayor precisión a que categoría del mapa de procesos depende el mismo.

Construcción del Mapa de Procesos: Clasificación de procesos

Estratégicos

Tienen como tarea primordial el establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación y disposición de recursos necesarios, facilitan el seguimiento y la mejora

Misionales

Cadena de valor que permite obtener el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser.

Apoyo

Proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación.

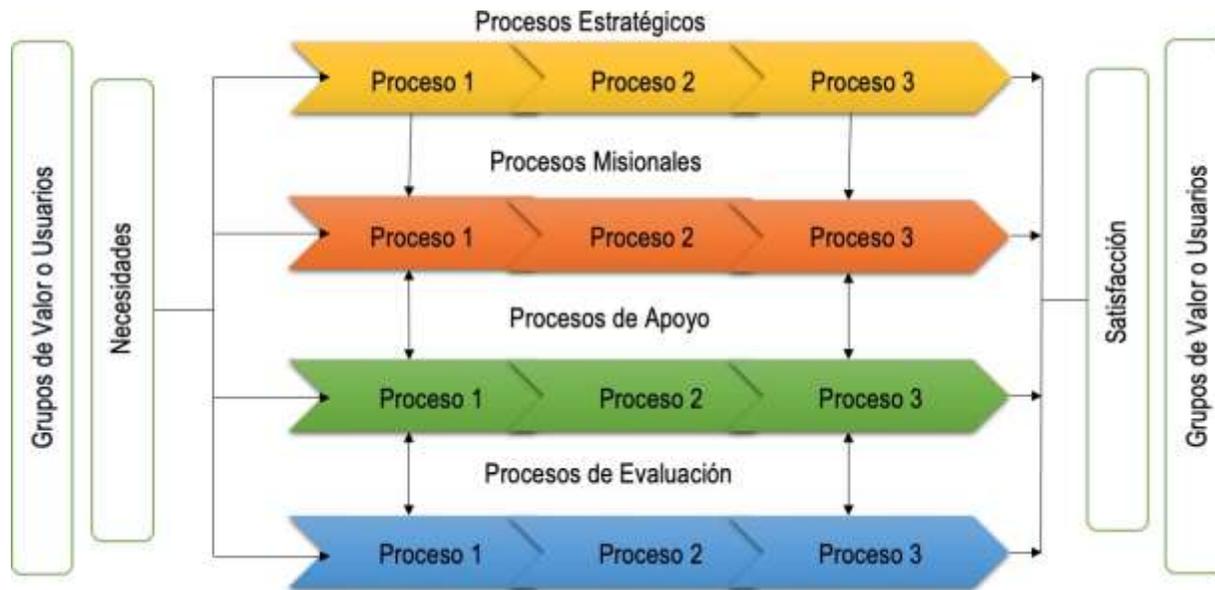
Evaluación

Necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia de la entidad.

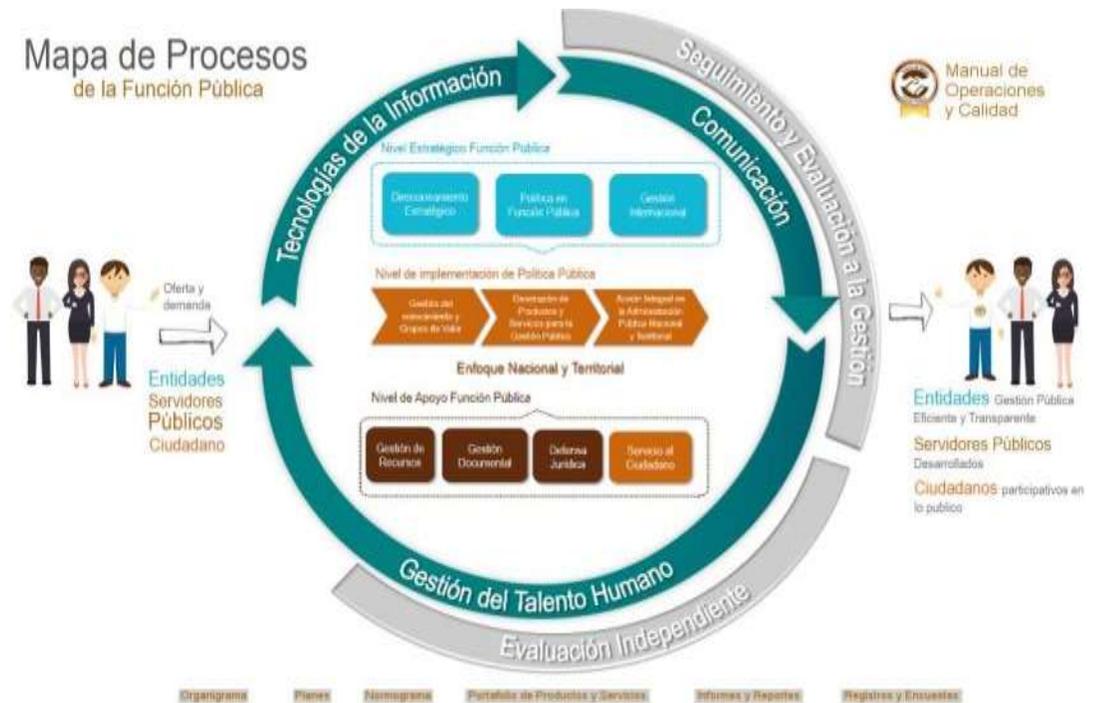


Mapa de procesos

Estructura del mapa de procesos



Ejemplo del mapa de procesos





5

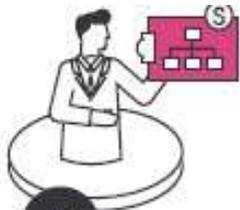
Formule los planes

La planeación se constituye en el mecanismo de articulación, a través de sus tres modalidades para el orden nacional: **Plan Estratégico Sectorial**, **Plan Estratégico Institucional** y **Plan de Acción Institucional**.

La planeación se constituye en el mecanismo de articulación, a través de sus dos modalidades para el orden territorial: **Plan de desarrollo Municipal** y **Plan de Acción**



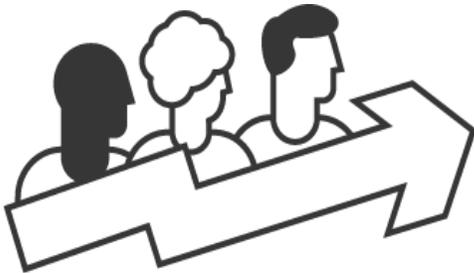
Para la elaboración de los planes, es importante tener en cuenta lo previsto en las normas que rigen el proceso de planeación en Colombia: **Ley 152 de 1994.**





Es importante que con base en las prioridades de gobierno, se definan los planes estratégicos sectoriales los cuales deben ser analizados por el Comité Sectorial de Gestión y Desempeño (Nación) o Comités Departamentales, Distritales y Municipales de Gestión y Desempeño (territorio), según el caso, para ello tenga en cuenta:

- ❖ Plan de desarrollo económico y social
- ❖ Resultados de los planes estratégicos de la vigencia anterior
- ❖ Revisión de la continuidad de los proyectos de inversión en el SUIFP (Nación)

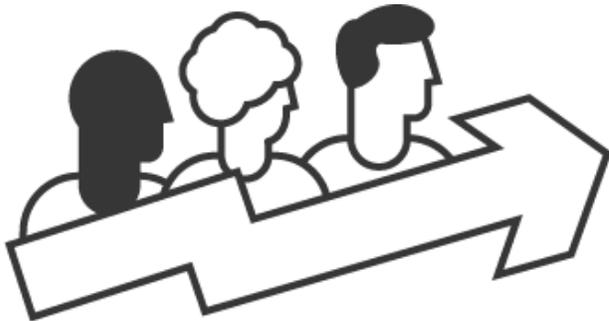


Una vez analizada la información, determine para su entidad las estrategias y acciones a seguir por cuatro años.

IMPORTANTE: Los Planes Estratégicos Sectoriales y los Planes Estratégicos Institucionales, formulados para un periodo de cuatro años, recogerán los lineamientos de las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional.



A continuación se describen los aspectos para la elaboración del **Plan Estratégico Institucional**



IMPORTANTE: La planeación se define en consonancia con la programación presupuestal de la entidad; a su vez, el Marco de Gasto de Mediano Plazo - MGMP y el presupuesto anual permiten establecer los topes presupuestales de gasto público (agregados, por sector y entidad), de tal manera que la planeación estratégica debe ser presupuestalmente viable y sostenible.

Revise:

Plan Nacional de Desarrollo

Seguimiento y evaluación de planes de acción

Seguimiento y evaluación de planes de acción

Revisión y/o definición objetivos estratégicos

Focos estratégicos: contribuir al cumplimiento de los propósitos que formula la alta dirección a los cuales se deben comprometer las dependencias para objetivos estratégicos.



Una vez formulado el Plan Estratégico, continua con la elaboración y publicación del plan de acción, la entidad define su estructura acorde a su complejidad y cada dependencia debe formular su plan de acción. Se sugiere que se incluya como mínimo los siguiente elementos:



Objetivos



Cronograma



Responsables



Recursos



Metas

Una vez revisados estos planes, la oficina asesora de planeación o quien haga sus veces consolida la información en un solo Plan de acción institucional el cual debe publicarse antes del 31 de enero de cada vigencia.



6

Formule indicadores

La formulación de indicadores permitirá, a futuro, verificar el cumplimiento de objetivos y metas así como el alcance de los resultados propuestos e introducir ajustes a los planes de acción (evaluación del desempeño institucional).

Para una adecuada evaluación o seguimiento a lo previsto en la planeación institucional es necesario contar con un grupo de indicadores que permita conocer el estado real de la ejecución de las actividades, el logro de metas, objetivos o resultados y sus efectos en la ciudadanía

IMPORTANTE: Para definir los indicadores tenga en cuenta los lineamientos desarrollados en la cuarta Dimensión Evaluación de Resultados del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG, la Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión 2018 y el Manual “Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público” (CEPAL, 2011: 59)

Desde el ejercicio de planeación, se definen los mecanismos a través de los cuales se hará el seguimiento y evaluación a su cumplimiento.

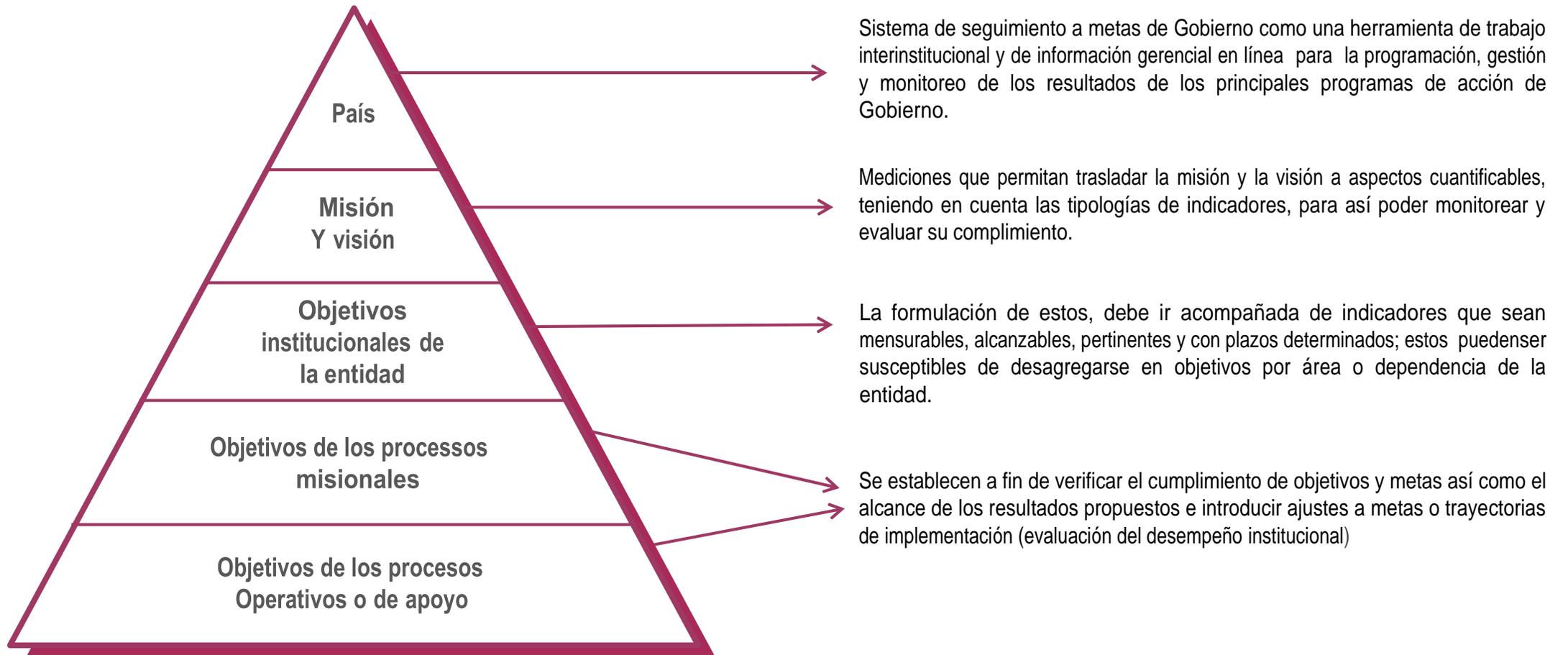
Es útil que tenga en cuenta:

- Tener claro los objetivos, planes, programas y proyectos para identificar los aspectos prioritarios a ser susceptibles de medición.
- Determinar puntos o factores críticos de éxito, es decir, aquellas acciones o actividades de cuyo desarrollo depende la consecución de los objetivos.
- Establecer qué se debe medir y qué información se quiere obtener de esa medición, para saber qué tipo de indicador se necesita. Establecer la frecuencia adecuada para la medición de los indicadores, para tomar decisiones en el momento justo.
- Definir los indicadores a utilizar y el método de construcción que más se adapte a la propia dinámica y cultura organizacional.





Los indicadores se formulan de acuerdo a los distintos tipos de evaluación, como se puede ver en la pirámide:





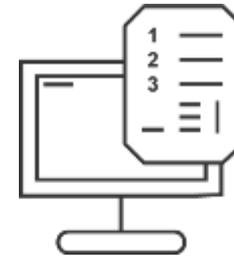
Documente el ejercicio de Planeación Estratégica, incluyendo una parte **conceptual** u orientación estratégica; y otra **operativa** en la que se señale de forma precisa los objetivos, las metas y resultados a lograr, las trayectorias de implantación o cursos de acción a seguir, cronogramas, responsables, indicadores para monitorear y evaluar su cumplimiento y los riesgos que pueden afectar tal cumplimiento y los controles para su mitigación.

Conceptual



Identidad de la entidad y la orientación estratégica

Operativa



Planes de acción institucional



7

Formule los lineamientos para la gestión del riesgo

Para emitir los lineamientos de administración del riesgo en la entidad, es preciso analizar el contexto general de la entidad de tal forma que permita establecer su complejidad, procesos, planeación institucional, entre otros aspectos, lo que determinará el análisis de riesgos y la aplicación de la metodología en general.

1. Defina la política de administración del riesgo para la entidad.

2. Analice los factores internos y externos de mayor impacto para ser incluidos en la política.





7

Programe el presupuesto y ejecución del gasto

Es importante que la planeación y el presupuesto estén articulados, para ello se recomienda que en el ejercicio de articulación tenga en cuenta la priorización del gobierno nacional y las acciones estratégicas de la entidad.

Es indispensable que la entidad examine los resultados obtenidos en programas, planes o proyectos anteriores, identifique las metas estratégicas que desea alcanzar y priorice la asignación de recursos para la siguiente vigencia fiscal (tanto de inversión como de funcionamiento), lo cual permita viabilizar desde el punto de vista presupuestal, los resultados esperados.



7



La planeación se define en consonancia con la programación presupuestal de la entidad; a su vez, el Marco de Gasto de Mediano Plazo -MGMP y el presupuesto anual permiten establecer los topes presupuestales de gasto público (agregados, por sector y entidad), de tal manera que la planeación estratégica debe ser presupuestalmente viable y sostenible.





Política:
**Compras y contratación
pública**



Política de Compras y Contratación Pública

La **compra pública** es un asunto estratégico para el Estado, pues las políticas gubernamentales se materializan a través de adquisiciones y contratos. De esta forma, un buen sistema de contratación estatal, permite **cumplir oportunamente los objetivos de las entidades** y garantizar resultados satisfactorios en términos de eficacia, eficiencia, economía, publicidad y transparencia. Adicionalmente, la compra pública permite a las entidades estatales desarrollar acciones institucionales que superan su capacidad organizacional instalada.



Propósito

El propósito de esta política es permitir que las entidades estatales **gestionen adecuadamente** sus compras y contrataciones públicas a través de



1. Plataformas electrónicas
2. Lineamientos normativos
3. Documentos estándar,
4. Instrumentos de agregación de demanda
5. Técnicas de aprovisionamiento estratégico

Como **proceso continuo, estructurado y sistemático** de generación de valor, les permita mejorar constantemente los niveles de calidad, servicio y satisfacción de las necesidades en sus procesos de adquisición.



Propósito

La política de compras y contratación pública permite a las entidades estatales

Alinearse con las mejores prácticas en abastecimiento y contratación

con optimización de recursos (eficiencia),

para fortalecer la satisfacción de las necesidades públicas (eficacia)

Y altos estándares de calidad, pluralidad de oferentes y garantía de transparencia y rendición de cuentas.



Propósito

Marco Normativo

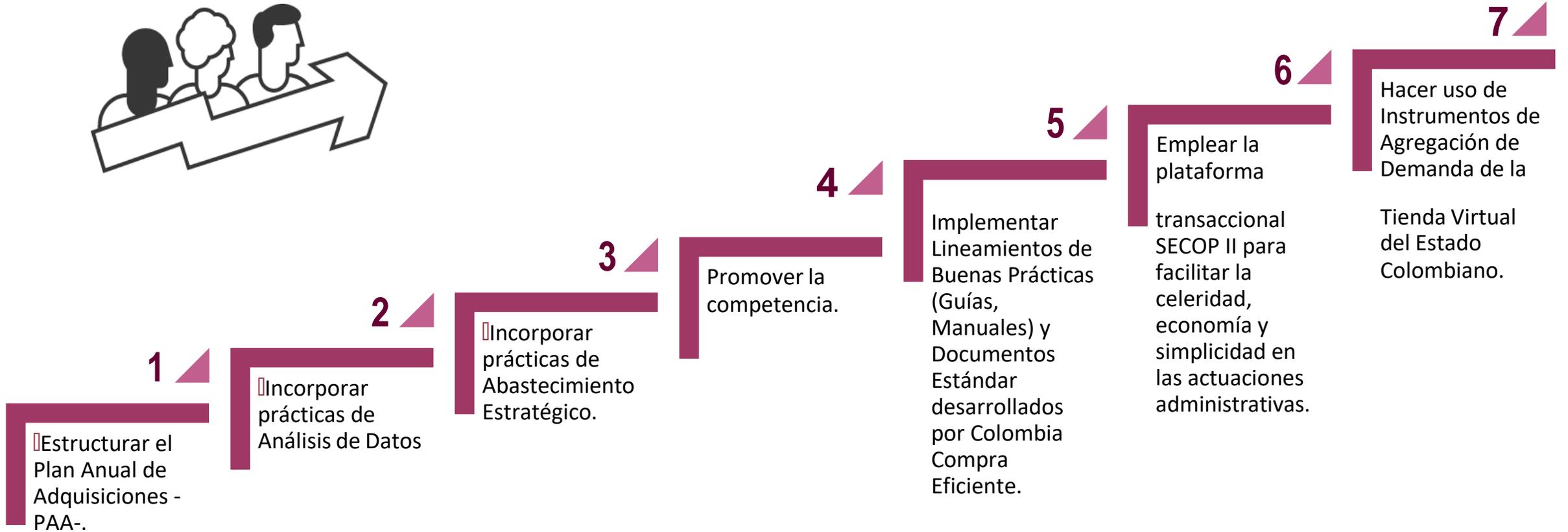
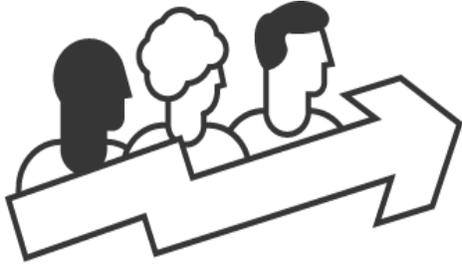
- ▮ Constitución Política
- ▮ Ley 80 de 1993
- ▮ Ley 1150 de 2007
- ▮ Ley 1474 de 2011
- ▮ Decreto Ley 4170 de 2011
- ▮ Decreto 1082 de 2015
- ▮ Ley 1882 de 2018
- ▮ Ley 1955 de 2019
- ▮ Ley 2022 de 2020

Ámbito de aplicación

Entidades estatales
Servidores públicos
Colaboradores de la administración a quienes les aplique lo señalado en las normas antes mencionadas.



Lineamientos generales para la implementación





Estructurar Adecuadamente el Plan Anual de Adquisiciones

El PAA debe identificar y justificar el valor total de los recursos requeridos por la entidad para compras y contratación a través de los siguientes pasos:

Preparación del equipo

Consiste en designar a un funcionario líder de la elaboración y verificación del PAA, la conformación de un equipo multidisciplinario de apoyo y la elaboración de un cronograma de actividades que incluya estructuración y actualización del mismo.

Declaración Estratégica

Permite a los proveedores potenciales conocer el contexto de la entidad y los medios de contacto. Esta declaración contiene, como mínimo: nombre de la entidad, dirección, teléfono, página web, actividad misional, información de contacto, valor total del PAA, límite de contratación de menor cuantía, límite de contratación de mínima cuantía y fecha de última actualización del PAA.

Detalles de los bienes, obras o servicios

La entidad estatal debe separar los bienes, obras y servicios que ha identificado plenamente de aquellos que a pesar de que la necesidad ha sido identificada, se desconoce la forma particular de satisfacerla. Para la identificación de los bienes, obras o servicios, la entidad estatal debe utilizar el Clasificador de Bienes y Servicios dispuesto por la Agencia Nacional de Contratación Pública

Publicación y actualización

El PAA debe publicarse a más tardar el 31 de enero de cada año y actualizarse como mínimo una vez por vigencia. Las actualizaciones deben reflejar todos los cambios realizados a las modalidades, cuantías, descripciones o fechas estimadas de adquisición que sean realizadas.

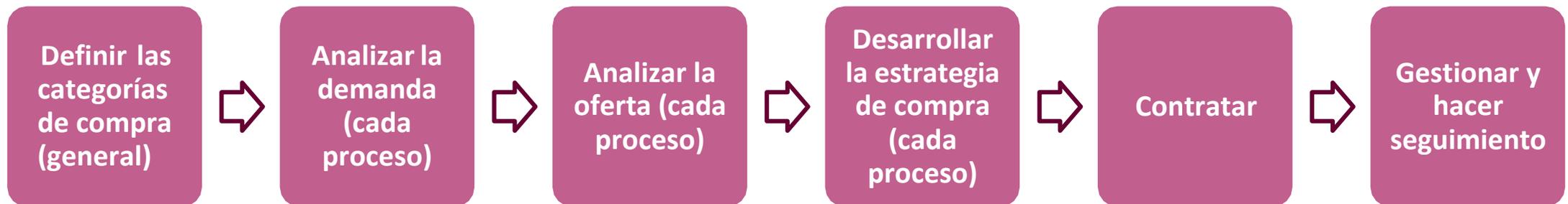
Las entidades estatales deben aplicar los pasos anteriores en el formato de elaboración del PAA estructurado y publicado por la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente.



Incorporar prácticas de Análisis de Datos y de Abastecimiento Estratégico.

Las entidades estatales deben incorporar a sus planes de compras y contratación estatal, **actividades de recolección, almacenamiento y procesamiento de datos, así como estrategias de abastecimiento estratégico** para lograr mejores resultados en eficacia, eficiencia y generación de valor en sus procesos. La incorporación de estas buenas prácticas cubre todas las fases de los procesos de compra, desde la planeación, hasta la terminación o liquidación del contrato.

La incorporación de estas actividades debe realizarse con base en los siguientes lineamientos:





Promover la competencia

Las entidades estatales, al lograr mayor participación y competencia efectiva en sus procesos de compras y contratación pública, **obtienen mejores condiciones económicas, aumentos de calidad, mejoras en la transparencia y beneficios de innovación por parte del sector privado.**

Para lograr una mayor participación efectiva, las entidades estatales:

Identifican el nivel de competencia que han logrado en sus procesos de compra (número o repetición de proponentes, declaratorias de procesos desiertos, disminución de calidad en bienes, servicio u obras, entre otros)

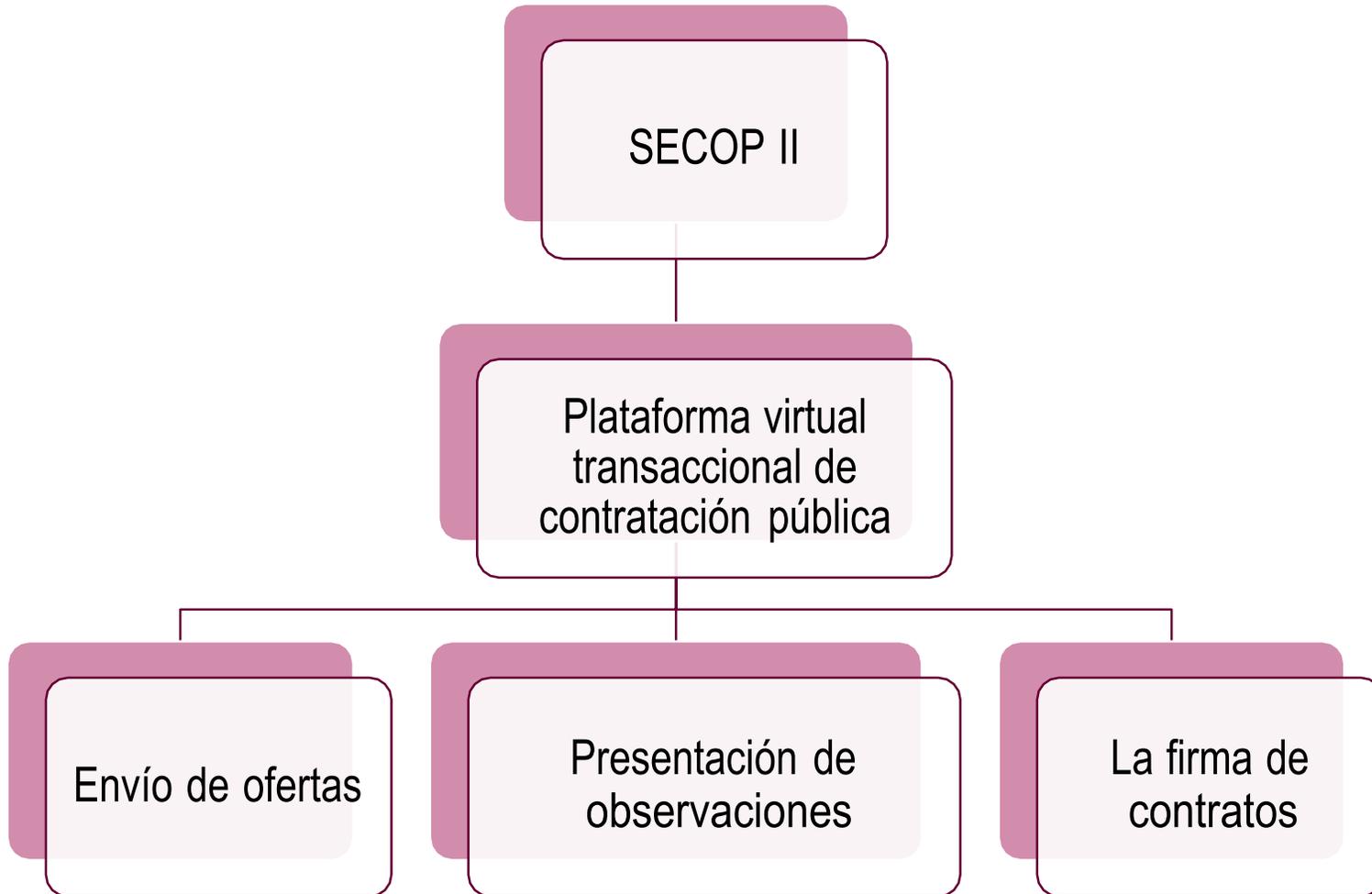
Utilizan las plataformas transaccionales del Sistema Electrónico para la Contratación Pública -SECOP-

Incorporan datos de calidad en la estructuración y gestión de los contratos.

Consulte: “*Guía de Competencia en las Compras Públicas*” disponible en el siguiente enlace:
https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_competencia_0.pdf



Emplear la plataforma transaccional SECOP II.



El SECOP II funciona con pliegos y contratos electrónicos que **pueden ser consultados por órganos de control y ciudadanos en tiempo real** desde el menú de búsqueda pública sin usuario ni contraseña. o a través de la plataforma de Datos Abiertos del SECOP.



Emplear la plataforma transaccional SECOP II.

Dentro de los beneficios del SECOP II
se encuentran:

a) Acceso a la información en tiempo real.

Transparencia del proceso de la contratación desde la planeación hasta la liquidación.

Reducción de costos, desplazamiento, y tiempo.

Aumento de la competencia.

Fomento del control social a la gestión pública.

04. Atributos de Calidad de la Dimensión



Atributos de calidad a tener en cuenta para la dimensión Direccionamiento estratégico y planeación

Direccionamiento Estratégico

- 1 Orientado al propósito fundamental para el cual fue creada la entidad y a la generación de valor público
- 2 Que responde al análisis del contexto externo e interno y a su capacidad para lograr los resultados
- 3 Comunicado e interiorizado por todos los servidores y contratistas
- 4 Comunicado e interiorizado por todos los servidores y contratistas
- 5 Con clara definición de roles y responsabilidades
- 6 Basado en principios de integridad y legalidad
- 7 Con metas estratégicas de gran alcance, coherentes con el propósito y las necesidades de los grupos de valor
- 8 Que permite la articulación interinstitucional y alianzas estratégicas, así como la inclusión de mejores prácticas



Atributos de calidad a tener en cuenta para la dimensión Direccionamiento estratégico y planeación

Planeación Institucional

- 1 Definida como resultado de un proceso de participación de sus grupos de valor
- 2 Articulada con los planes de desarrollo nacional o territorial según sea el caso y el Direccionamiento Estratégico
- 3 Articulada con los recursos físicos, de infraestructura, tecnológicos, entre otros, disponibles
- 4 Con resultados anuales para el cumplimiento de las metas estratégicas
- 5 Orientada a resultados y a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor, con los recursos necesarios que aseguren su cumplimiento
- 6 Soportada en un esquema de medición para su seguimiento y mejora
- 7 Con riesgos identificados y controles definidos para asegurar el cumplimiento de gestión institucional
- 8 Que incorpore las acciones a desarrollar para las demás dimensiones de MIPG



Atributos de calidad a tener en cuenta para la dimensión Direccionamiento estratégico y planeación

Compras y contratación pública

- 1 Uso integral de las plataformas transaccionales de compra pública (Tienda Virtual del Estado Colombiano y SECOP II)
- 2 Implementación efectiva de las prácticas y estrategias de análisis de datos y abastecimiento estratégico.
- 3 Incremento de la participación y la competencia efectiva de proponentes y proveedores.
- 4 Aplicación efectiva de las buenas prácticas en compras y contratación difundidas por la Agencia Nacional de Contratación Públicas a través de Guías y Manuales.
- 5 Uso de todos los Instrumentos de Agregación de Demanda disponibles en la Tienda Virtual para las categorías de gasto de la Entidad.
- 6 Mejor uso de los recursos públicos.
- 7 Cumplimiento de la Planeación Estratégica.
- 8 Atención efectiva de las necesidades de los ciudadanos.
- 9 Bienes, servicios y obras que soportan la gestión de las entidades estatales.
- 10 Cumplimiento de los principios de la Función Administrativa en los procesos de contratación estatal.
- 11 Cumplimiento normativo y técnico por parte de ordenadores de gasto, ejecutores y supervisores de la contratación pública.

