



**El servicio público  
es de todos**

**Función  
Pública**

## Gestión con Valores para

Esta dimensión agrupa un conjunto de políticas, o prácticas e instrumentos que tienen como propósito permitirle a la organización realizar las actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público.

En este sentido, se desarrollan los aspectos más importantes que debe atender una organización para cumplir con las funciones y competencias que le han sido asignadas. Para ello, esta dimensión se entenderá desde dos perspectivas: la primera, asociada a los aspectos relevantes para una adecuada operación de la organización, en adelante “de la ventanilla hacia adentro”; y la segunda, referente a la relación Estado Ciudadano.

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

### De la ventanilla hacia adentro:

- Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
- Gestión Presupuestal y eficiencia del Gasto público
- Gobierno digital
- Seguridad digital
- Defensa jurídica
- Mejora normativa

### Relación Estado Ciudadano:

- Racionalización de Trámites
- Participación ciudadana en la gestión pública
- Servicio al Ciudadano
- Gobierno Digital
- Integridad

# 02. Políticas de Gestión y Desempeño asociadas a la dimensión

## Políticas Abordadas en este Módulo



Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos



Racionalización de Trámites



Participación ciudadana en la gestión pública



Servicio al Ciudadano



Gobierno digital 

Defensa jurídica 

Mejora normativa 

Seguridad digital

# 03. Lineamientos Generales



### DIMENSIÓN 3

## **Gestión con Valores para resultados**

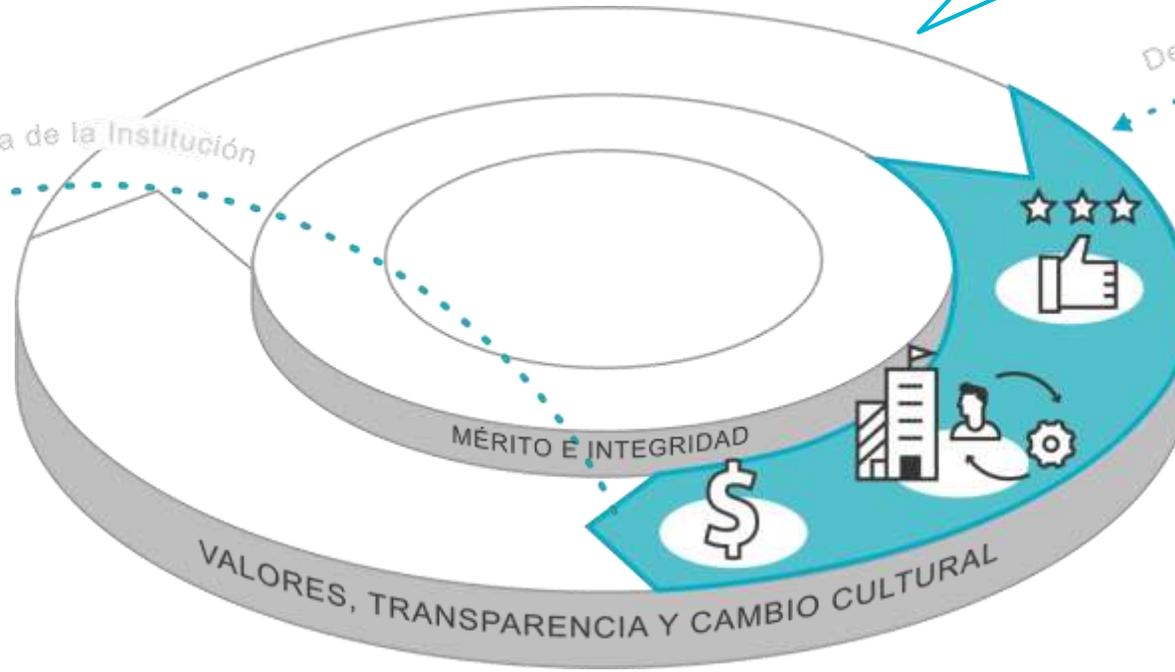
La Dimensión de gestión con valores para resultados será abordada desde dos enfoques, en primer lugar de la ventanilla hacia adentro donde se concentran mayor parte de las políticas y relación estado ciudadano



### RELACIÓN ESTADO – CIUDADANO

- Racionalización de Trámites
- Participación ciudadana en la gestión pública
- Servicio al Ciudadano
- Gobierno Digital

Fuera de la Institución



Dentro de la Institución



### DE LA VENTANILLA HACIA ADENTRO

- Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
- Gestión Presupuestal y eficiencia del Gasto público
- Gobierno digital
- Seguridad digital
- Defensa jurídica
- Mejora normativa



# Esquema de operación “de la ventanilla hacia adentro”



Desde esta primera perspectiva se revisarán las políticas y sus elementos que ha de tener en cuenta una entidad, para operar internamente. Para ello se abordarán las políticas de **Fortalecimiento organizacional** y **simplificación de procesos** y Gobierno digital



**Política:**

**Fortalecimiento Organizacional  
y Simplificación de procesos**



Dentro de la Institución



DE LA VENTANILLA  
HACIA ADENTRO

Para este primer enfoque iniciaremos con la política de **Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos**, la cual debe ser resultado del ejercicio de Dirección Estratégico y Planeación, así como de los resultados obtenidos por la entidad.

Por esta razón, antes de iniciar con el diseño de procesos, es necesario retomar algunos elementos vistos en el módulo del Dirección Estratégico.



Para poder estructurar el Modelo de Operación por procesos es necesario retomar el ejercicio realizado en el Direccionamiento estratégico frente **al análisis de contexto, la reflexión inicial (misión), bajo el marco normativo que rige a la entidad, así como la caracterización de sus grupos de valor.**

1

**Análisis del contexto de la entidad**

2

**Revisión de la Plataforma Estratégica**

3

**Análisis de productos y servicios de la entidad**



# Gestión por Procesos

Secuencia ordenada de actividades interrelacionadas para crear valor

## Insumos Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación

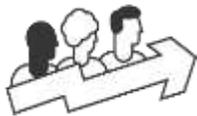


Análisis de Contexto.

Caracterización de los grupos de valor y sus **necesidades**



Priorización de esas necesidades y su despliegue en las características de los **productos y servicios**



Análisis de los requisitos normativos desde su constitución hasta los planes de desarrollo, donde se detallan todas las **obligaciones misionales** que debería estar cumpliendo

## Requerimientos



Grupo Interdisciplinario

- ✓ Jefe de Planeación o quien haga sus veces.
- ✓ Servidores que participan en el proceso.
- ✓ Jefe de Control Interno o quien haga sus veces (invitado)
- ✓ Contratistas que tengan participación



Procesos que actualmente está ejecutando la entidad (estén o no documentados)



1

**Para Diseñar el Modelo de Operación por procesos se debe identificar los productos o servicios que entrega la entidad, dando cumplimiento a los requisitos (de los grupos de valor, del contexto y normativos).**

A continuación se describe como ejemplo las funciones principales que cubren una serie de sectores de competencia de las Alcaldías Municipales, información a partir de la cual podrán identificar sus productos y servicios.



2

**Una vez definidos los productos y servicios, se debe identificar el ciclo de actividades principales, es decir las etapas consecutivas e interrelacionadas para generar ese producto o servicio, se trata de una visión global que permitirá identificar los procesos necesarios para la operación de la entidad.**

En este paso se identificarán los diferentes procesos, pero no se desarrollará aún su caracterización.



# Caracterización de Procesos

Una vez identificadas las actividades comunes del ejercicio anterior, se definieron algunos de los procesos que enmarcan la operación de la entidad, los cuales serán objeto de caracterización:

**Planeación**

**Contratación**

**Gestión de  
Presupuestal**

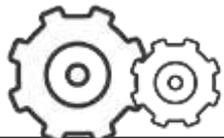
**Ejecución de la Obra**

# Caracterización de Procesos



Para caracterizar los procesos identificados, es necesario tener claros algunos conceptos que se describen a continuación:

## Proceso

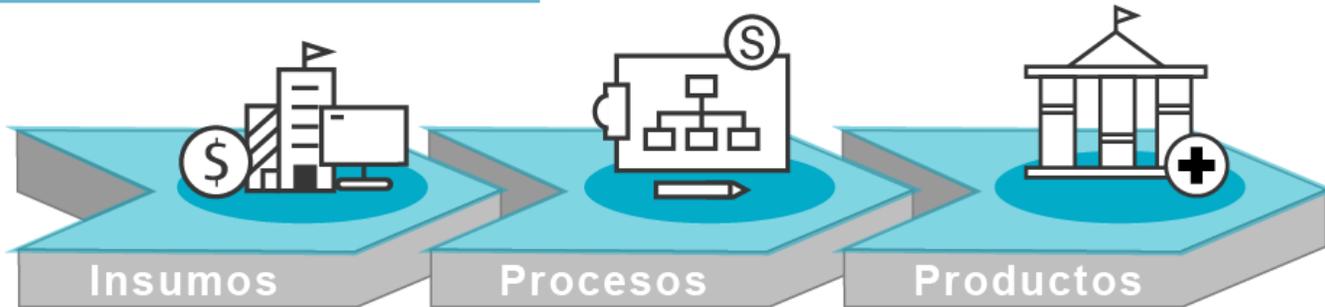


Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor, y las cuales transforman elementos de entrada en resultados (productos/servicios) de acuerdo a los requerimientos de la ciudadanía o partes interesadas.

## Caracterizar un proceso

- Consiste en definir los rasgos diferenciadores de los procesos (insumos, salidas, proveedores, clientes y riesgos asociados).
- Permite ver de manera integral y secuencial la esencia del proceso y el aporte que hace a los objetivos institucionales.

Requisitos  
expectativas  
del usuario



Usuario



3

## Caracterizar el proceso, definiendo sus rasgos diferenciadores (nombre, objetivo, alcance, entre otros)

Tenga en cuenta los siguientes aspectos que facilitaran el ejercicio para caracterizar un 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.

### Alcance

Determina desde donde se inicia y termina el proceso.

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

Específico (que esté bien definido y que apunte a lo que se pretende lograr con las salidas de ese proceso).

Medible (que se puede parametrizar para medirlo de forma cuantitativa o cualitativa).

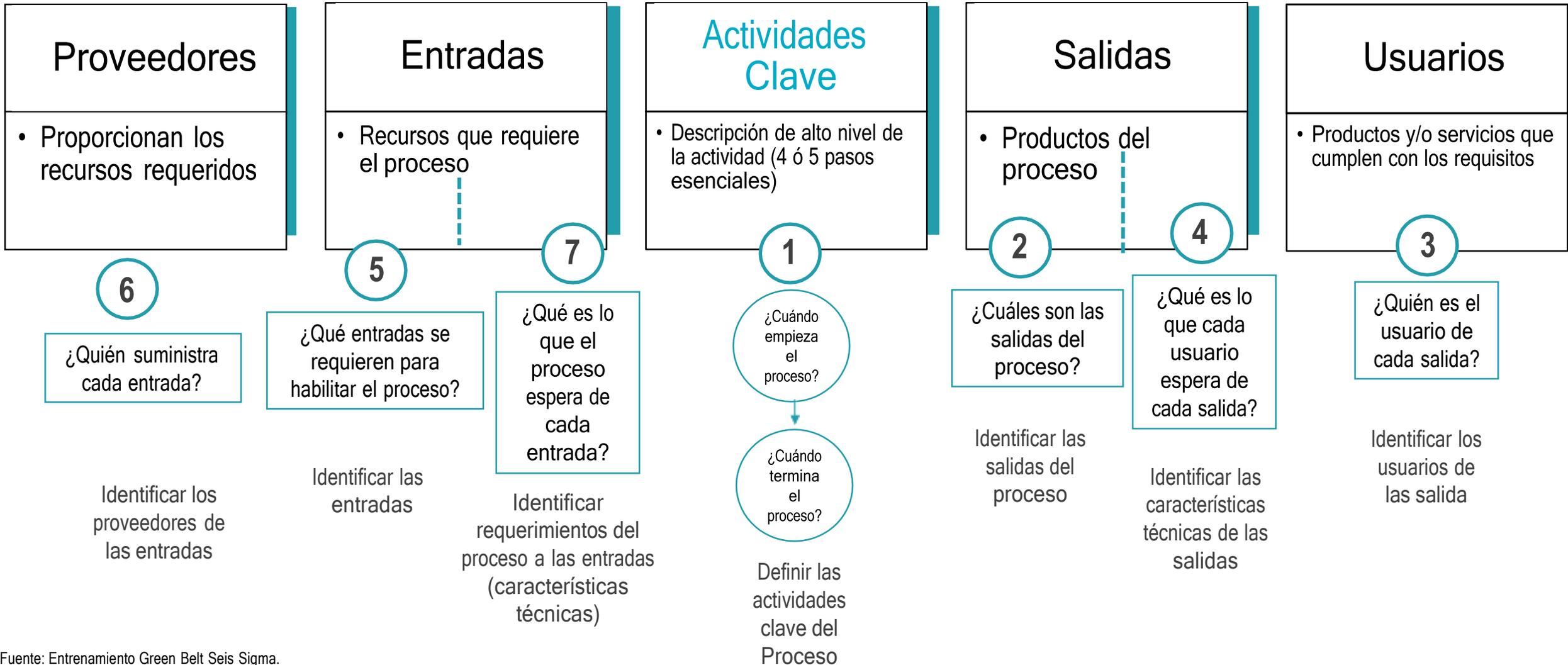
Realista (que es ambicioso pero alcanzable, no una ilusión).

Relevante (alineado con el propósito institucional).



Para llevar a cabo las etapas antes mencionadas, se propone la siguiente secuencia dando respuesta a cada una de las preguntas, lo cual facilitara el ejercicio de caracterización.

**Observe que se trata de una metodología que parte de los requerimientos y necesidades del usuario, permitiendo una visión sistémica de las actividades requeridas para el proceso.**



Fuente: Entrenamiento Green Belt Seis Sigma.



# Clasificación de los procesos

Una vez caracterizados los procesos, clasifíquelos según el tipo que corresponda, teniendo en cuenta las siguientes descripciones :

## 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.



# Clasificación de los procesos

Una vez caracterizados los procesos, clasifíquelos según el tipo que corresponda, teniendo en cuenta las siguientes descripciones.

## Estratégicos

Planeación

## Misionales

Ejecución de la Obra

## Apoyo

Contratación

Gestión de Presupuestal

## Evaluación

Teniendo en cuenta el ejemplo que se viene desarrollando tenemos:

Será necesario analizar la totalidad de los productos y servicios identificados por la entidad, considerando las actividades comunes, de modo tal que se establezca el mapa de procesos integralmente.



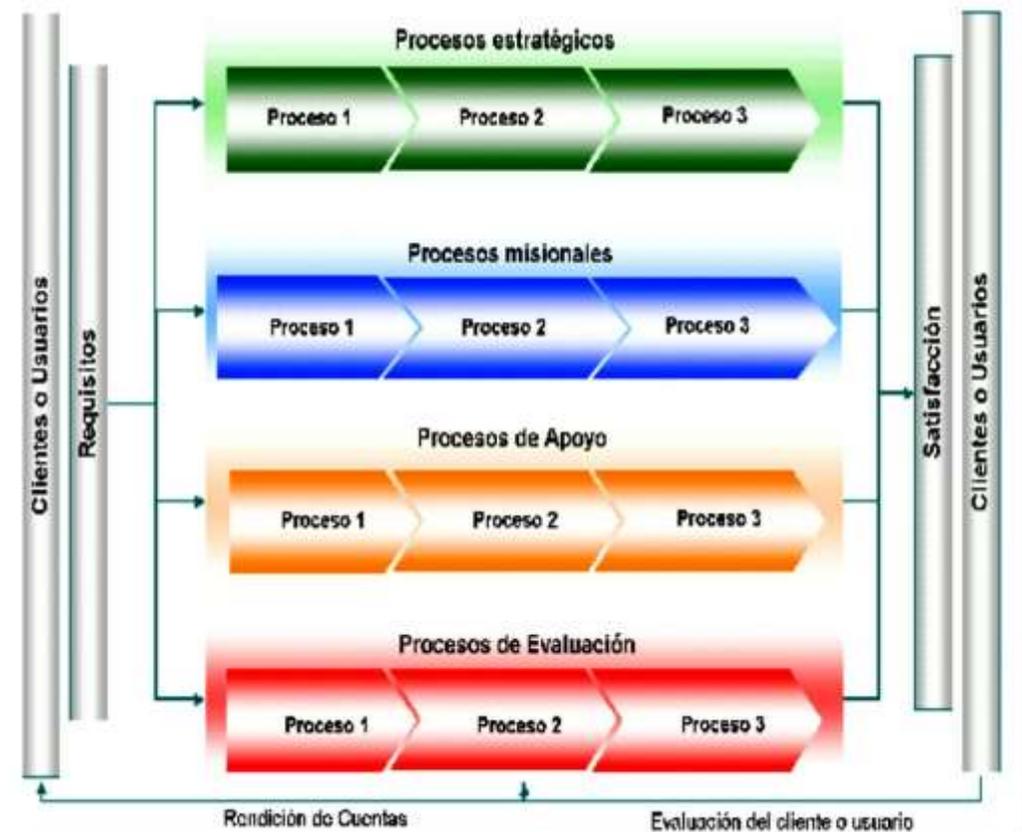
4

## Construcción del Mapa de Procesos

Una vez tenga caracterizados y clasificados los procesos según el tipo, consolide y represente gráficamente la estructura del mapa de procesos.

### Mapa de procesos

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





5

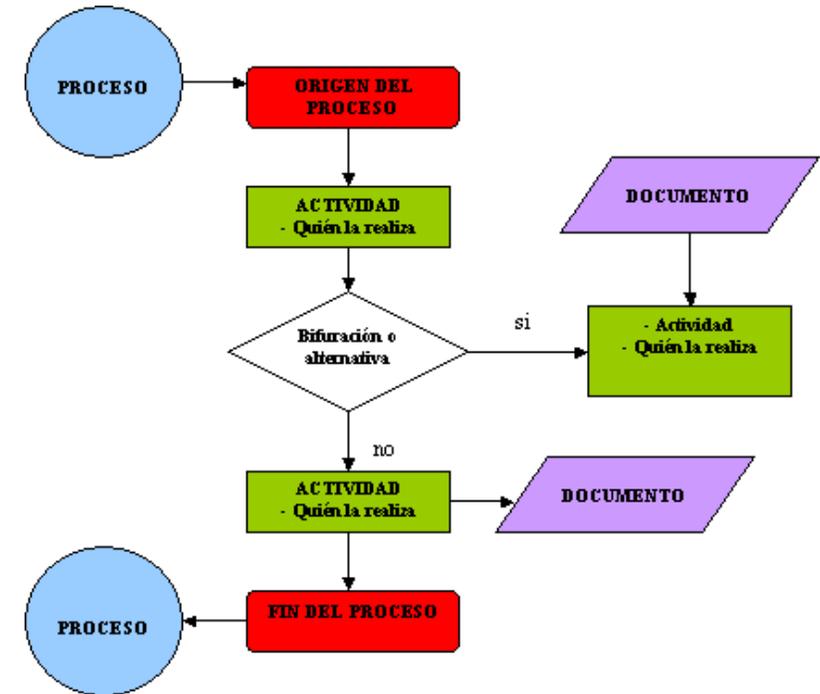
## Identificar procedimientos relacionados a un proceso

Antes de identificar un procedimiento, analice su pertinencia teniendo en cuenta que no todo proceso requiere su elaboración, dado que también existen otros mecanismos para su desarrollo tales como: guías, protocolos, manuales, entre otros.

### Conceptualización

Conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la entidad.

- ✓ En su diseño se establecen los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades.
- ✓ Se deben levantar a procedimientos actividades vitales para la entidad, de la cuales se requiere preservar el conocimiento, no todas las actividades requieren procedimientos.



Para documentar un procedimiento tenga en cuenta los siguientes aspectos, facilitando su estructuración. Su presentación consta, preferiblemente, de una parte descriptiva y una gráfica, contenida en una misma página

N°	ACTIVIDAD (FLUJOGRAMA)	RESPONSABLE	REGISTRO	OBSERVACION
	INICIO			
1	Operación o actividad			
2	Operación o actividad			
3	Operación o actividad			
	Documento			
4	Operación o actividad			
5	Operación o actividad			
6	Decisión			
7	Operación o actividad			
8	Operación o actividad			
9	Operación o actividad			
	A			

**1. Objetivo:** Describe lo que se pretende lograr con el procedimiento.

**2. Alcance:** Declara la pertinencia y límites del procedimiento. La pertinencia está dada como la respuesta a: "Este procedimiento aplica a.. (qué, dónde, cuándo quien, cómo)".

**3. Responsabilidad:** Establece quien(es) se encarga(n) de lograr el objetivo del procedimiento.

**4. Generalidades O Políticas Operacionales:** En el caso que se requiera, son aquellos aspectos relacionados con el procedimiento, que no están contemplados dentro de su secuencia, y son importantes para una mejor interpretación del proceso descrito en el documento.

**5. Desarrollo del procedimiento.** Menciona qué acciones se desarrollan, quién las lleva a cabo, cuándo y dónde.

**6. Documentos Relacionados:** Se refiere a una lista de documentos (Manuales, procedimientos, políticas, reglamentos, leyes, decretos, etc.), internos y externos, que se relacionan directamente con el procedimiento.

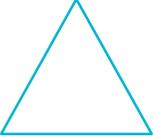
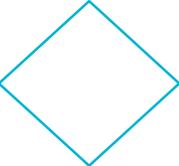
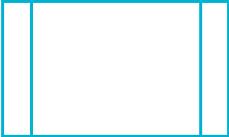
**7. Registros:** Se refiere a una lista de evidencias que se generan en la aplicación de una actividad dentro de cada procedimiento.

**8. Anexos:** Se refiere a la información que sirve de soporte al procedimiento. Debe identificarse con palabra y número correspondiente y su respectivo nombre.



# Diagramas de Flujo Simbología

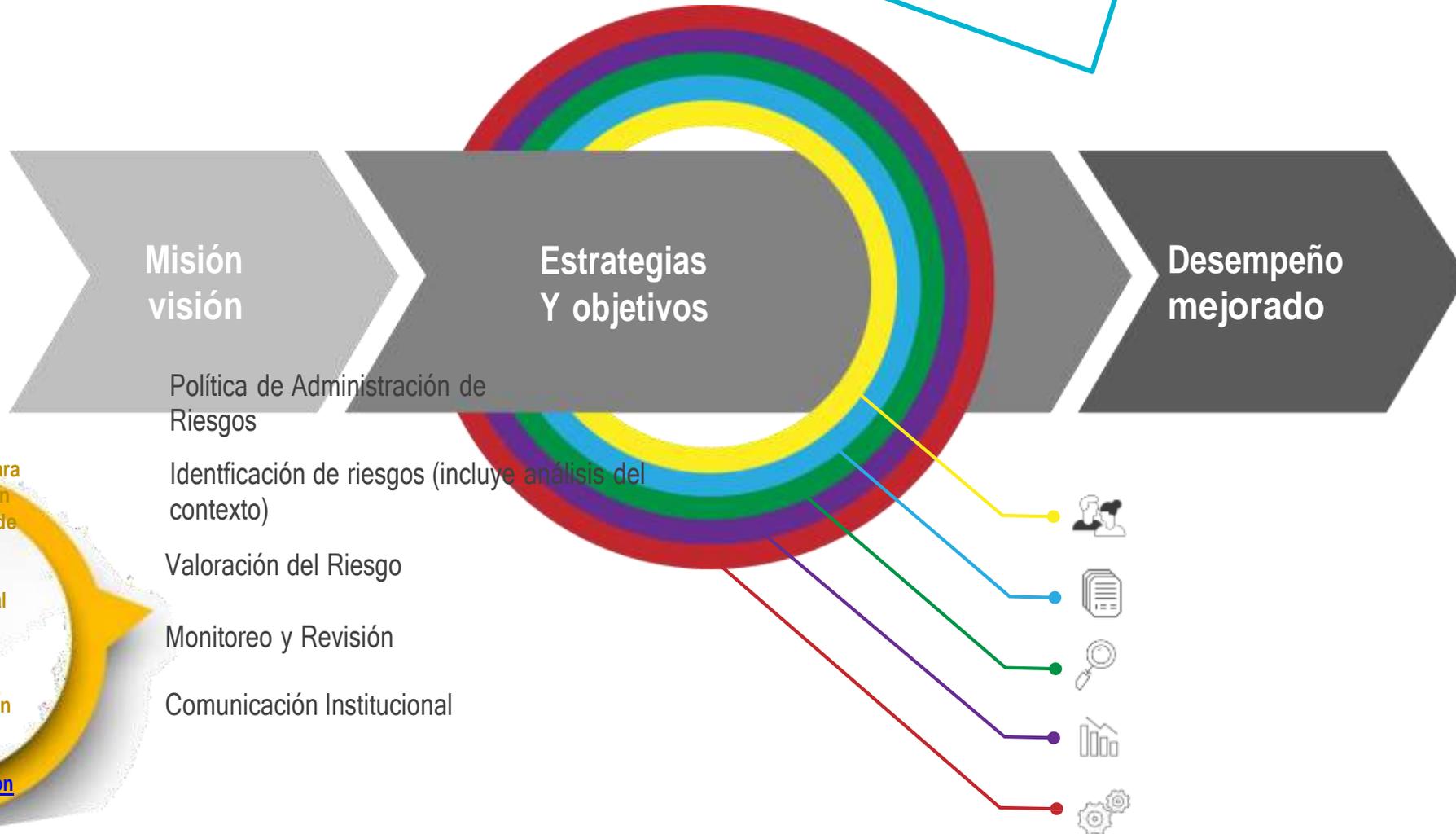
Estos son algunos símbolos mas comunes empleados para la representación del flujograma en los procedimientos.

	<b>Proceso</b>		<b>Documento</b>		<b>Extracción de datos</b>
	<b>Proceso alternativo</b>		<b>Inicio / Termino</b>		<b>Retraso</b>
	<b>Decisión</b>		<b>Conector página</b>		<b>Pantalla</b>
	<b>Datos</b>		<b>Conector fuera de página</b>		<b>Conector de flecha</b>
	<b>Proceso predefinido</b>		<b>Almacenamiento de datos</b>		<b>Transportación</b>



# Identificación de Riesgos

Una vez caracterizados los procesos, determinados los procedimientos, así como otras herramientas del Sistema de Control Interno considere la identificación, análisis y valoración del Riesgos, desde la estrategia hasta los procesos, programas o proyectos según aplique.



Para su desarrollo consulte: [Guía para la Administración de los Riesgos de Gestión, Corrupción y Seguridad Digital y el Diseño de Controles en Entidades Públicas. Versión 2018. En el siguiente link: <http://www.funcionpublica.gov>.](http://www.funcionpublica.gov)



Definido el Modelo de Operación por procesos de la entidad alineado con Direccionamiento Estratégico, existen dos grandes acciones que son necesarias para llevar a cabo el fortalecimiento organizacional: Por un lado, comprender muy bien la situación por la que atraviesa una entidad. Por otro, hacer un ejercicio de **diseño o rediseño** en el cual se reconozcan los esfuerzos y condiciones en los que se ha incurrido en el tiempo.





# ¿Qué hacer?

Para poder iniciar con la implementación de la política de fortalecimiento organizacional, es importante saber dónde se encuentra y para dónde va la entidad, y el sector, departamento o municipio al que pertenece, es tan relevante como saber qué insumos, procesos y actividades requiere para poder ejecutar lo planeado. Para ello resulta fundamental entender la situación, construir sobre lo construido y formalizar lo construido.

## 1. Entender la situación:

- Qué información recabar
- Qué hacer con ella
- Cómo sacarle el mejor provecho

## 2. Construir sobre lo construido:

- Diseño técnico para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

## 3. Formalizar lo construido:

- Necesidades de formalización del diseño.

Fortalecimiento organizacional

Existen dos grandes acciones que son necesarias para llevar a cabo el fortalecimiento organizacional: **comprender muy bien la situación y hacer un ejercicio de diseño o rediseño:**

## Entender la situación



### Identidad organizacional



En este punto, es importante hacer una breve reseña de la "identidad" de la organización o la institucionalidad que se esté abordando en el ejercicio de diseño o rediseño



### Fuentes alternativas de información



Dar una mirada por fuentes alternas de información que están en poder de las entidades puede servir para identificar aspectos que a lo mejor se han podido pasar por alto en el ejercicio de comprensión. Algunas de estas fuentes adicionales de análisis pueden ser: informes de gestión, estudios técnicos, análisis de riesgos, et



### Capacidades organizacionales



Para seguir abordando de manera adecuada un proceso de comprensión de la situación objeto de diseño o rediseño, se hace necesario analizar las capacidades con las que cuenta la institucionalidad para entregar bienes y servicios de calidad, parte integral de la definición de MIPG. Estas capacidades pueden ser estratégicas o funcionales



### Propósito organizacional



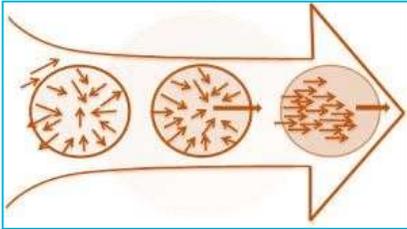
Aquí se hace necesario levantar el mapa de actores que directa o indirectamente tienen que ver con el objeto de fortalecimiento, identificar sus objetivos comunes, y entender cuáles son las dinámicas macro-organizacionales en las que se mueven

Para poder **entender la situación**, es necesario describir y abordar como mínimo las siguientes características como complemento al análisis de capacidad institucional y de entornos de la dimensión de **Direccionamiento Estratégico y Planeación**, **identidad organizacional**, **capacidades organizacionales**, **propósito organizacional**



Para definir la identidad organizacional es relevante tener en cuenta los principales rasgos que se mantienen vigentes en el tiempo y que además la definen como organización, a la vez que se identifican esas características macro que marcan su rumbo tales como:

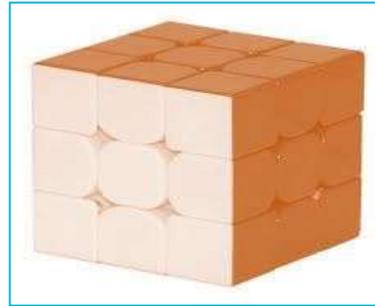
## Identidad organizacional



Mapeo de actores

Objetivos comunes

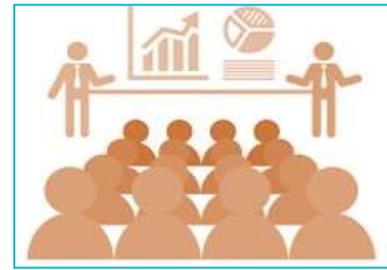
Dinámicas macro



Estratégicas

GpR

Funcionales



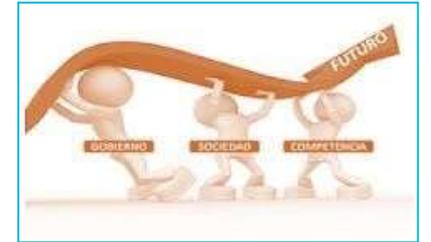
Informes de gestión

Estudios técnicos

Informes de auditorias

Medición indicadores

Análisis de riesgos



Entornos

Económicos

Sociales y culturales

Tecnológicos

Ambientales



Con toda la información de contexto es posible trabajar en **el diseño o rediseño** adecuado que realmente requiere la institucionalidad objeto de análisis. Ello implica revisar técnicamente si la arquitectura institucional es la más adecuada, bajo los preceptos de la eficiencia, la productividad y la generación de valor público. Para ello es necesario formalizar como mínimo: la estructura organizacional, el esquema de negocio, la cadena de valor, la estructura y la planta de personal

## Diseñar o rediseñar lo necesario

**Estructura orgánica:** hacer los ajustes necesarios cuando hay lugar a ello

**Esquema de negocio:** Saber en dónde centrar la promesa de valor, saber a qué grupos de valor dirigir la oferta

**Cadena de valor:** mapas de procesos

**Estructura funcional:** revisar la pertinencia de realizar posibles cambios en la estructura de la entidad

**Planta de personal:** éste es el recurso fundamental para garantizar el funcionamiento de la organización



Los procesos de rediseño institucional deben tener en cuenta los siguientes aspectos:



- ✓ Deben ser esfuerzos planeados
- ✓ Deben ser liderados por la alta dirección
- ✓ Deben favorecer la producción de bienes y servicios
- ✓ Debe representar un proceso de mejoramiento continuo



**El análisis de la estructura orgánica es importante en tanto** su diseño debe estar soportado en una correcta definición de procesos. De allí que cualquier cambio deba estar expresa y técnicamente justificado a partir de la cadena de valor definida y los procesos que la componen, pues son la principal unidad de análisis a la hora de determinar y fortalecer capacidades en las entidades.

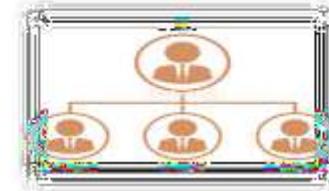
## **Estructura orgánica**



**Esquema  
de Negocio**



**Modelo de Operación**



**Estructura  
Organizacional**



**Planta de personal**



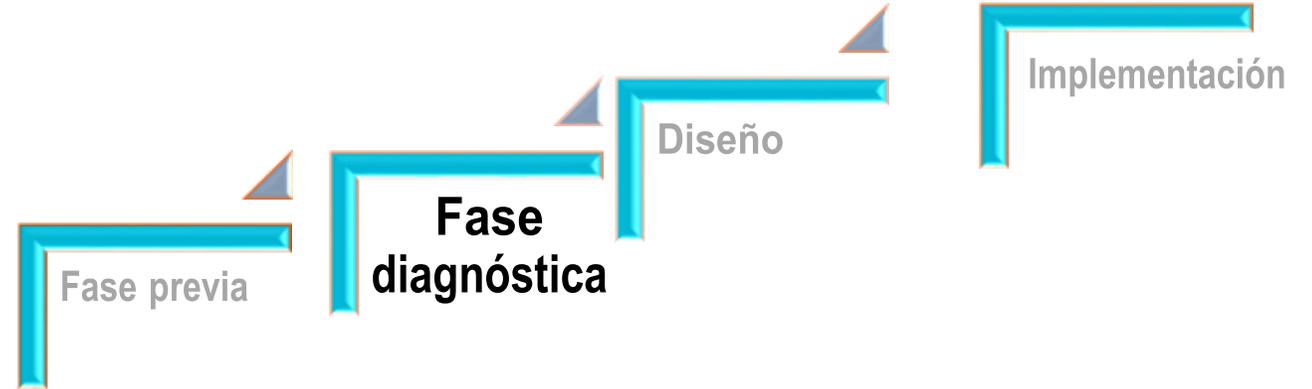


# Fases del rediseño

A continuación se describen las principales fases a tener en cuenta en un proceso de rediseño institucional, teniendo como referente la Guía de Rediseño Institucional Publicada del Departamento Administrativo de la Función Pública (2018)



La **Fase de diagnóstico** es la base sobre la cual se construye todo proceso de cambio organizacional y, necesariamente, parte de un análisis interno y autocrítico, donde se plantea la situación actual de la entidad y se formulan las estrategias para mejorar su desempeño.

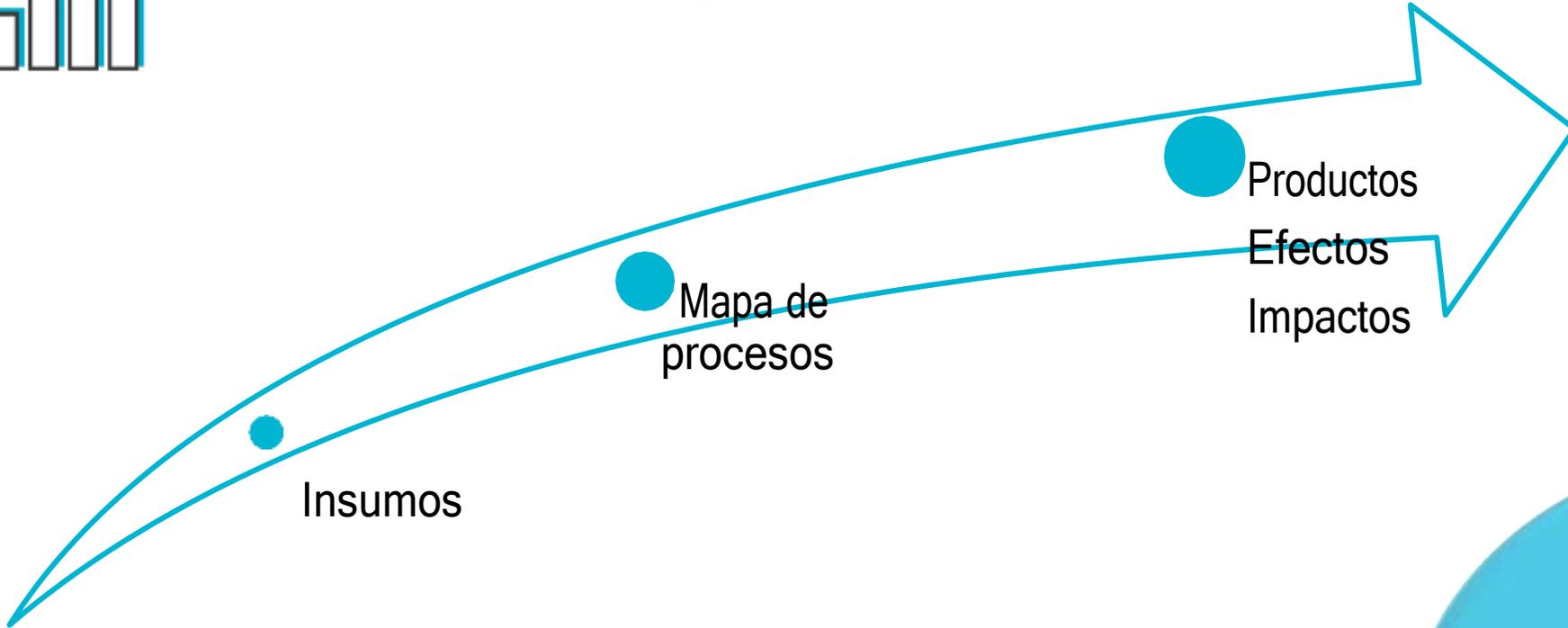


En esta fase se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:





# Identificación y análisis de procesos y cadena de valor



Para adelantar este ejercicio la entidad debe tener en cuenta los procesos como la cadena de valor para lo cual se muestra un esquema.





Después de identificar la situación actual a través de la herramienta DOFA, se da inicio a la **fase de diseño**, que consta de diferentes etapas en las que se examinan varios elementos:

Validación del acuerdo inicial de diseño

- En este punto la entidad revisa los objetivos y alcances planteados en la “fase previa” y después de elaborado el “diagnóstico”, define si efectivamente tales objetivos se lograrán adelantando la reforma planteada inicialmente.

Arquitectura institucional

- La arquitectura institucional consiste en diseñar la estructura administrativa más adecuada para la operación de la entidad y la prestación efectiva de bienes y servicios.

Análisis financiero

- Dentro del proceso de rediseño es pertinente llevar a cabo un análisis financiero objetivo que dé cuenta de las condiciones en las que se encuentra la entidad sobre este aspecto. Así mismo, revisar el comportamiento financiero del pasado inmediato (últimos 4 años)

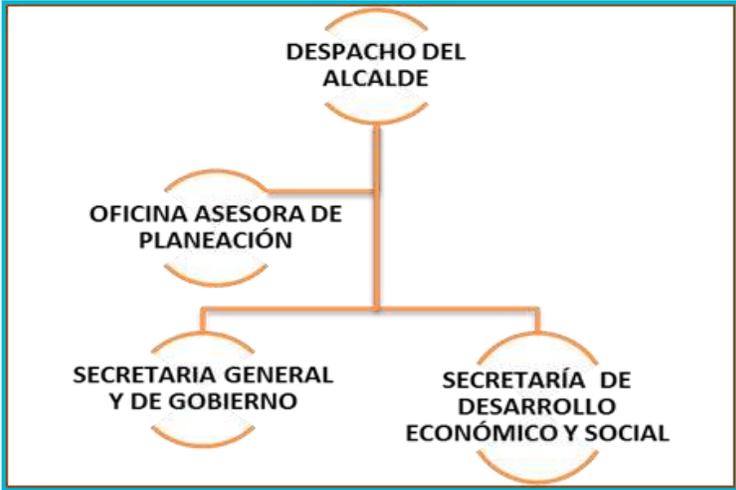
Análisis de procesos

Toda entidad u organismo que inicie un proceso de diseño o rediseño debe adelantar como mínimo el análisis de los procesos que se desarrollan al interior de la institución.



# Modelos de estructura

De acuerdo con los ajustes y cambios efectuados en las etapas anteriores, se debe revisar la pertinencia de posibles cambios en la estructura administrativa de la entidad. La estructura corresponde a la distribución interna de las diferentes dependencias que asumen las respectivas funciones generales requeridas para cumplir con su misión.





# Modificación planta de personal

Elaborado el estudio de cargas de trabajo, defina la propuesta de planta de personal, en la que determine: número de empleos por nivel jerárquico, denominación, código y grado salarial, lo anterior, con base en el Sistema de Nomenclatura y Clasificación de Empleos que aplique para su entidad.

Los estudios técnicos deberán basarse en metodologías de diseño organizacional y ocupacional que contemplen como mínimo los siguientes aspectos:



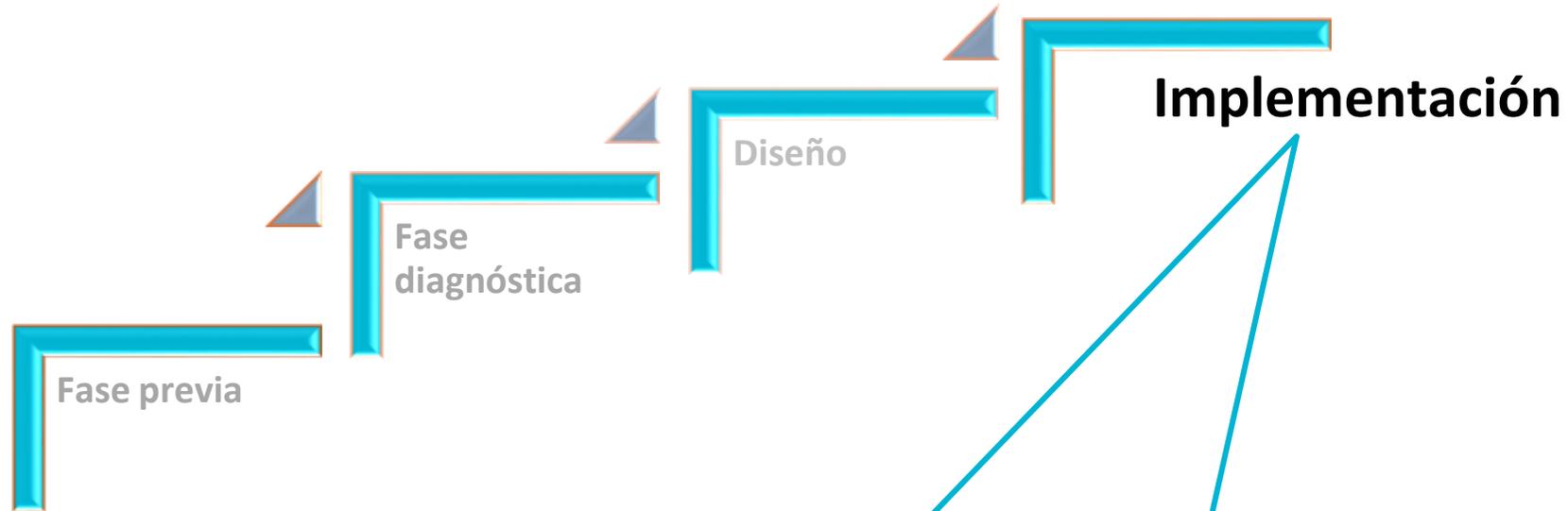
Evaluación de  
Prestación de  
Servicios

Análisis de  
Procesos  
Técnico  
Misionales y  
de Apoyo.

Evaluación de  
las Funciones,  
perfiles y  
cargas de  
trabajo

- Ley 909 de 2004, artículo 46, modificado por Decreto - Ley 019 de 2012, artículo 228
- Decreto 1083 de 2015, Único reglamentario del Sector Función Pública





Una vez completadas las fases determinadas en esta guía, la entidad podrá implementar el rediseño propuesto y formalizarlo a través de la expedición de los actos administrativos. Para el caso del orden territorial, Función Pública ha dispuesto una serie de modelos y minutas de actos administrativos.



# Relación Estado Ciudadano



Fuera de la Institución

- Racionalización de Trámites
- Participación ciudadana en la gestión pública
- Servicio al Ciudadano
- Gobierno Digital

Desde esta segunda perspectiva de la dimensión de Gestión con Valores para Resultados, se desarrollarán las políticas que permiten a las entidades mantener una constante y fluida interacción con la ciudadanía de manera transparente y participativa, prestando un servicio de excelencia y facilitando la garantía del ejercicio de los derechos ciudadanos, a través de la entrega efectiva de productos, servicios e información. Para ello abordaremos las **políticas de servicio al ciudadano, racionalización de tramites, participación ciudadana en la gestión pública y gobierno digital.**



# Marco Normativo y de Política

A continuación encontrara algunas normas, prácticas y herramientas más representativas de la relación estado ciudadano.



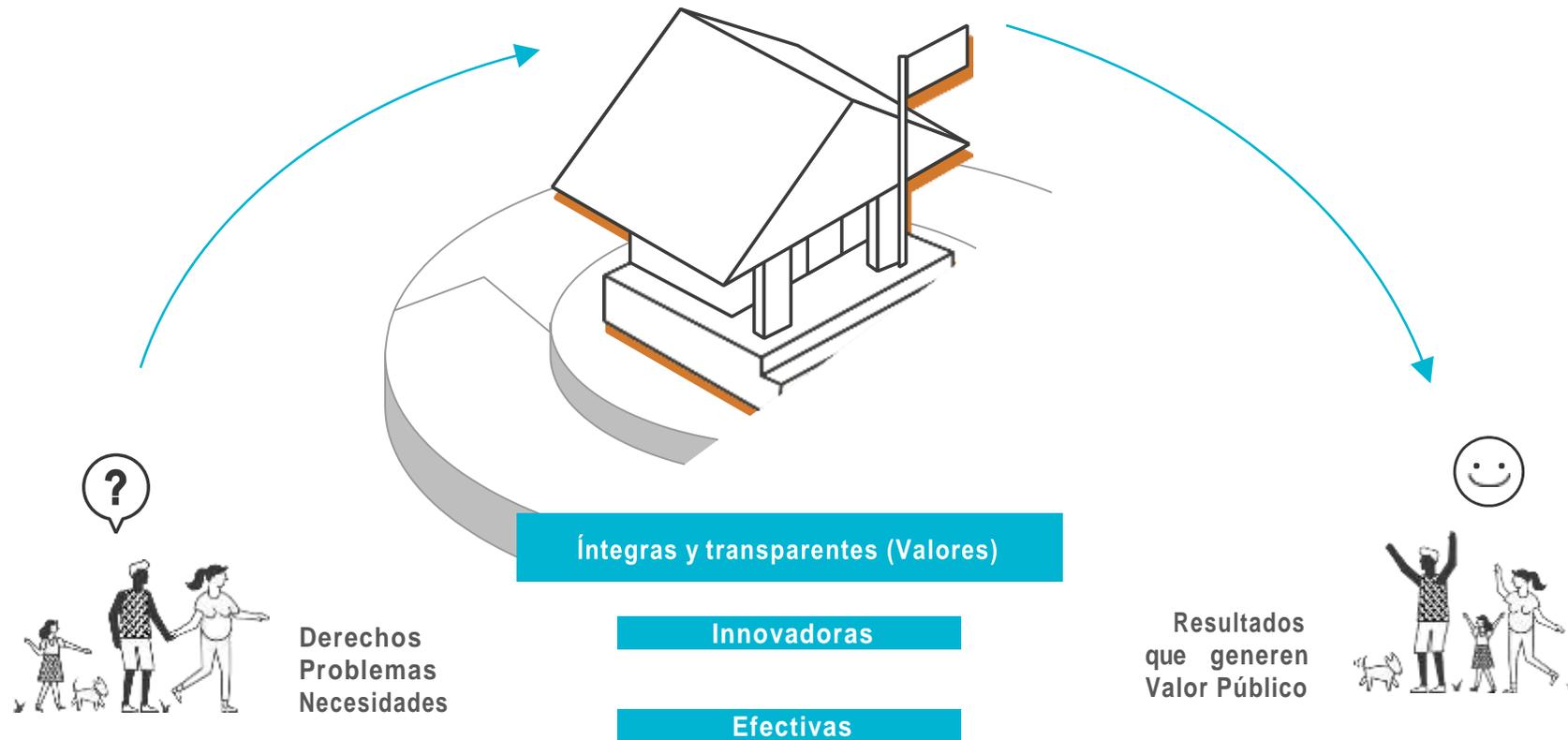


# **Política:** **Servicio al ciudadano**



# Servicio al Ciudadano

## Todos soñamos con Entidades Públicas





# Servicio al Ciudadano



## Actualización de la política

- Incluye la gestión transversal y sistémica del servicio al ciudadano en las dimensiones de MIPG
- Asume el enfoque de Estado Abierto
- Articula las políticas de relacionamiento del Estado con el Ciudadano
- Busca garantizar a los ciudadanos el acceso efectivo, oportuno, de calidad y con igualdad a sus derechos en todos los escenarios de relacionamiento con el Estado.

## Enfoque de estado abierto

Presenta una nueva forma de agrupar las políticas orientadas a **mejorar el relacionamiento entre todos los actores de la institucionalidad y la sociedad** en los diferentes momentos y escenarios de la gestión pública

- ✓ Equilibra expectativas ciudadanas y responsabilidades públicas mediante el principio del diálogo.
- ✓ Busca avanzar en la construcción de confianza a través de una nueva forma de gobernanza que ve en el ciudadano un aliado de la administración pública (gobernar, no para, sino con los ciudadanos).
- ✓ Desde una perspectiva sistémica, las políticas que lo constituyen facilitan la relación Estado - Ciudadano a través de diálogos que permiten construir acuerdos para la implementación de soluciones a desafíos públicos y el goce efectivo de derechos ciudadanos.



# Servicio al Ciudadano

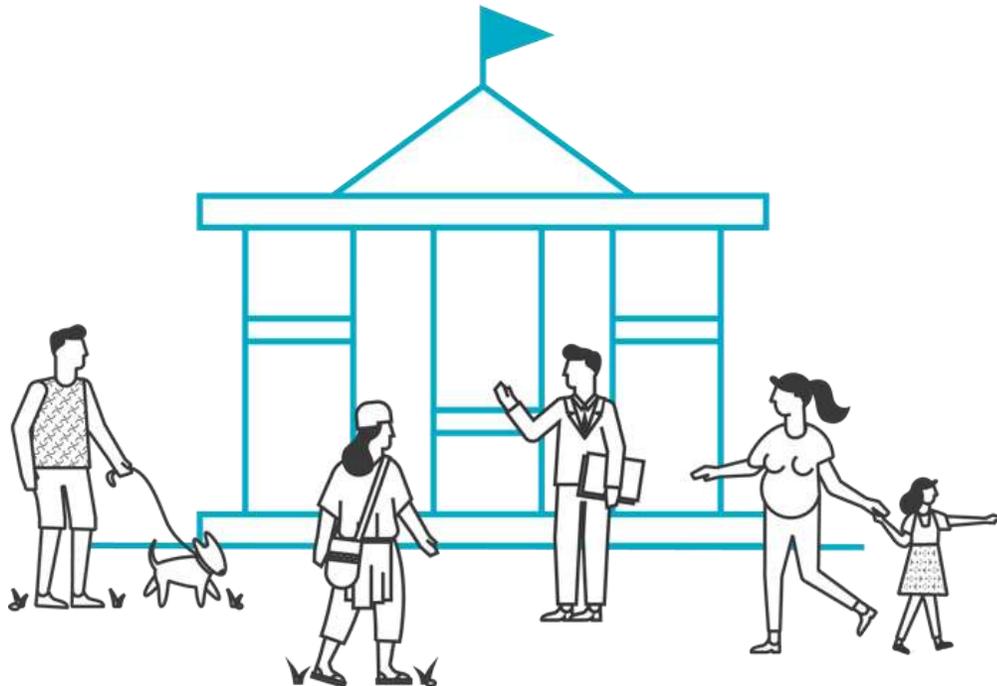
## Escenarios de relacionamiento de los ciudadanos con el Estado – Servicio al Ciudadano





# Servicio al Ciudadano

La política de servicio al ciudadano tiene como objetivo “Garantizar el **acceso efectivo, oportuno y de calidad** de los ciudadanos a sus derechos en todos los escenarios de relacionamiento con el Estado”



## Objetivos específicos:

- ✓ Garantizar el acceso de los ciudadanos a la oferta pública del Estado en condiciones de igualdad.  
Promover la implementación de la política con enfoque territorial.
- ✓ Generar apropiación de la Política de Servicio al Ciudadano en los servidores públicos e incentivar la integridad como valor común inherente a la cultura organizacional.
- ✓ Establecer esquemas de seguimiento y evaluación de la política pública que permitan medir el avance en la implementación y su impacto de cara a la ciudadanía.
- ✓ Diseñar estrategias de atención con enfoque diferencial respecto de las poblaciones de especial protección constitucional.



# Servicio al Ciudadano

## ¿Cómo planear la política?

### Dimensión de Direccionamiento estratégico y planeación

Para una adecuada planeación la entidad debe partir de la **caracterización de los grupos de valor**, del diagnóstico respecto a los avances en implementación y percepción de los ciudadanos.

La generación de acciones se debe definir colaborativamente con los ciudadanos.

Concertación en el marco de los Comités de Gestión y Desempeño con el concurso de la **alta dirección**.



# Servicio al Ciudadano

## ¿Cómo implementar la política?

### Dimensión de Talento Humano

Contar con talento humano **íntegro, idóneo, comprometido y transparente** que contribuya al cumplimiento de la misión institucional y entrega de valor a los ciudadanos.

*Cualificación, competencias, reconocimiento.*

### Dimensión de Gestión con valores para resultados

**Ventanilla hacia adentro:** estructura adecuada y suficiente, procesos simples, sistemas de información que apoyan la gestión, infraestructura adecuada y suficiente, canales accesibles

**Ventanilla Hacia afuera:** información pública disponible, clara, actualizada, accesible y en lenguaje claro; trámites sencillos hacia los ciudadanos, espacios de diálogo y rendición de cuentas con los ciudadanos con estándares de excelencia en el servicio.

Lineamientos para garantizar **excelencia en el servicio en los momentos de relacionamiento entre el ciudadano y el Estado** (articulación política de transparencia y acceso a información, mejora de trámites, participación ciudadana y rendición de cuentas.)



# Principios del Servicio al Ciudadano

Para implementar la política de Servicio al Ciudadano, tenga en cuenta los siguientes principios:



## 1. Lenguaje claro:

La entidad me ofrece información clara y fácil de entender.

## 2. Eficiencia:

La entidad me ofrece una respuesta oportuna y coherente con mi necesidad.

## 3. Transparencia:

Puedo hacer seguimiento en tiempo real a la gestión de las entidades en relación con mi solicitud.

## 4. Consistencia:

Recibo la misma información de todos los servidores públicos a los que contacto en relación con mi solicitud.

## 5. Oportunidad en el servicio:

Recibo una atención rápida y oportuna y se me ofrecen soluciones en los términos acordados.

**6. Calidad:** Los asuntos tratados por las entidades públicas son manejados de acuerdo a estándares de excelencia.

## 7. Ajuste a necesidades y expectativas:

Las entidades entienden mis necesidades, situación económica y personal y diseñan canales y mecanismos que me permiten interactuar con ellas.



# Herramientas para el Servicio

## ACCESIBILIDAD

### NTC6047

Norma Técnica Colombiana que indica las condiciones de accesibilidad al espacio físico que debe tener cualquier punto de servicio al ciudadano

### Autodiagnóstico espacios físicos

Lista de verificación que permite auto diagnosticar los espacios físicos de servicio al ciudadano, respecto a la **NTC6047**

### Guía de servicio y atención incluyente

Conjunto de pautas para prestar un servicio accesible e indicaciones precisas para la atención a ciudadanos con discapacidad visual, auditiva y motora.

### Directorio de soluciones para un servicio accesible e incluyente

Compendio de herramientas desarrolladas por distintas entidades para facilitar la interacción **Estado-Ciudadano**

A continuación se relacionan algunas herramientas necesarias para la implementación de la política vista desde la **accesibilidad**.

Para la implementación de estos lineamientos en el orden territorial, cada entidad deberá revisar su estructura y niveles de madurez frente a esta política. (Ver Anexo 2 Criterios Diferenciales de la Política de Servicio al Ciudadano. En el siguiente link:

[http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG+Anexos\\_2\\_3\\_4\\_5\\_6\\_criterios\\_diferenciales.pdf/a3466267-c01d-c970-4da4-bfe0d3370876](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG+Anexos_2_3_4_5_6_criterios_diferenciales.pdf/a3466267-c01d-c970-4da4-bfe0d3370876)



# Herramientas para el Servicio

A continuación se relacionan algunas herramientas necesarias para la implementación de la política vista desde **el conocimiento del ciudadano**.

## CONOCIMIENTO DEL CIUDADANO

### Lineamientos para mediciones de percepción ciudadana

Documento que explica paso a paso cómo medir la percepción de los ciudadanos frente a diversos aspectos de la atención que prestan las entidades.

### Guía de Caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés

Guía que indica cómo identificar los aspectos más relevantes de la población objetivo de una entidad, como insumo para orientar su estrategia de servicio al ciudadano

### Guía para la elaboración de planes de contingencia

Presenta diferentes acciones que las entidades pueden implementar en escenarios de alta afluencia de ciudadanos en sus puntos de servicio, para evitar que la calidad de su servicio se vea afectada.

### Guía para implementar una Feria Territorial de Servicio al Ciudadano

Instructivo que brinda orientaciones a las entidades territoriales para la integración temporal de la oferta institucional nacional, territorial y privada, al servicio de los ciudadanos.

Para la implementación de estos lineamientos en el orden territorial, cada entidad deberá revisar su estructura y niveles de madurez frente a esta política. (Ver Anexo 2 Criterios Diferenciales de la Política de Servicio al Ciudadano. En el siguiente link:

[http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG+Anexos\\_2\\_3\\_4\\_5\\_6\\_criterios\\_diferenciales.pdf/a3466267-c01d-c970-4da4-bfe0d3370876](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG+Anexos_2_3_4_5_6_criterios_diferenciales.pdf/a3466267-c01d-c970-4da4-bfe0d3370876)



# Herramientas para el Servicio

A continuación se relacionan algunas herramientas necesarias para la implementación de la política vista desde **el talento humano**

## TALENTO HUMANO

### Protocolos de servicio

Documento con las pautas de relacionamiento de los servidores públicos con los grupos de valor, a partir de unos atributos, criterios y principios de actuación a través del canal de atención presencial, telefónico y virtual.

### Banco de preguntas para identificar incentivos

Lineamientos para identificar características, niveles de motivación, sentido de pertenencia, preferencia de las acciones de reconocimiento de los servidores públicos, para definir incentivos y estímulos que exalten su gestión y fortalezcan los escenarios de relacionamiento con la ciudadanía..

### Guía de Lenguaje Claro

Documento con la conceptualización de lenguaje claro, antecedentes nacionales e internacionales, y las orientaciones y pasos para escribir en lenguaje claro (esquema general, organización de ideas, elaboración, revisión y validación del documento)

### 10 pasos para comunicarse en lenguaje claro

Orientaciones para generar comunicaciones sencillas, a través de diez pautas, basadas en la empatía y el reconocimiento de a quién y qué se necesita comunicar, y acoger este paso a paso para transmitir mejor el mensaje.

Para la implementación de estos lineamientos en el orden territorial, cada entidad deberá revisar su estructura y niveles de madurez frente a esta política. (Ver Anexo 2 Criterios Diferenciales de la Política de Servicio al Ciudadano. En el siguiente link:

[http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG+Anexos\\_2\\_3\\_4\\_5\\_6\\_criterios\\_diferenciales.pdf/a3466267-c01d-c970-4da4-bfe0d3370876](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG+Anexos_2_3_4_5_6_criterios_diferenciales.pdf/a3466267-c01d-c970-4da4-bfe0d3370876)



# Herramientas para el Servicio

A continuación se relacionan algunas herramientas necesarias para la implementación de la política vista desde los **mínimos normativos**.

## Mínimos

### Observatorio Jurídico

Sumario normativo clasificado por temáticas, así: lineamientos de PQRSD, accesibilidad, información pública, protección de datos personales, y reportes, compuesto por los instrumentos de: cuestionario, soporte normativo, jurisprudencia y documentos adicionales de consulta.

### Programa de PQRSD

Guía gráfica para orientar la gestión de las peticiones verbales y escritas en las entidades, que permite identificar de acuerdo a sus características. las diferentes actividades a desarrollar desde su recepción hasta la respuesta.

### Modelo de Política de Protección de Datos Personales

Documento tipo plantilla, con la estructura y alcance de la Política de Protección de Datos, para uso y réplica de las entidades, así mismo el modelo de acto administrativo para su adopción. .

Para la implementación de estos lineamientos en el orden territorial, cada entidad deberá revisar su estructura y niveles de madurez frente a esta política. (Ver Anexo 2 Criterios Diferenciales de la Política de Servicio al Ciudadano. En el siguiente link:  
[http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG+Anexos\\_2\\_3\\_4\\_5\\_6\\_criterios\\_diferenciales.pdf/a3466267-c01d-c970-4da4-bfe0d3370876](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG+Anexos_2_3_4_5_6_criterios_diferenciales.pdf/a3466267-c01d-c970-4da4-bfe0d3370876)



**Política:**

**Racionalización de Trámites**



# Racionalización de Trámites



Esta política tiene como objetivo facilitar al ciudadano el acceso a los trámites y otros procesos administrativos que brinda la administración pública por lo que cada entidad debe implementar acciones orientadas a simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar trámites y procedimientos administrativos.



# Objetivos Principales de Racionalización de Trámites



Facilitar al ciudadano y a los empresarios su interacción con el Estado.



Aumentar la transparencia en las actuaciones administrativas y disminuir la discrecionalidad del funcionario público.



Atender las necesidades y expectativas del ciudadano asociadas a los trámites.



Facilitar el acceso a la información y ejecución de los trámites.



Fortalecer el control social y el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas.



# Pasos para la racionalización de trámites

A continuación, se presentan los pasos para el análisis y racionalización de los procesos institucionales asociados a la realización de trámites, los cuales sirven de base para la formulación de la estrategia de racionalización. Los cuales se desagregan en las siguientes diapositivas.





## Paso 1. Preparación

### 1.1 Compromiso de la Alta Dirección y conformación del equipo de trabajo para la racionalización de trámites:

La primera actividad es establecer el **diálogo con la Alta Dirección** con el objetivo de comunicar los beneficios de la implementación de esta política, tanto en la gestión de los trámites, como en el planteamiento de estrategias de racionalización. Este compromiso se enmarca en la **gestión que debe realizar el comité sectorial e institucional de gestión y desempeño** dentro de la dimensión “Gestión para resultado con valores” donde las entidades deben mantener una constante interacción con la sociedad de manera transparente y participativa, prestando un servicio de excelencia y facilitando la garantía del ejercicio de los derechos ciudadanos.

El primer paso del proceso de racionalización consiste en planear, analizar y socializar la importancia del enfoque por procesos (**explicada en la política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos desarrollada dentro de este módulo**), para el análisis de trámites y el cumplimiento de la política de racionalización. A continuación se detallan las siguientes actividades que debe adelantar la entidad:





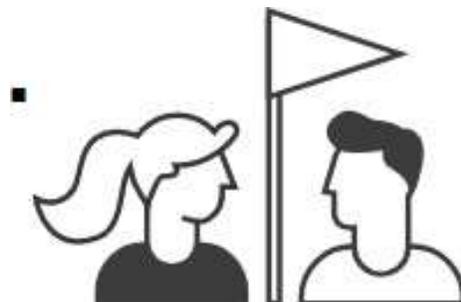
## Paso 1. Preparación

### 1.2 Socialización y sensibilización

La socialización de los esfuerzos de racionalización y de mejoramiento constante con todos los niveles de la organización representa un aspecto importante, en tanto posibilita un ambiente de colaboración, compromiso y empoderamiento. Esta labor es un permanente y se realiza durante todo el ejercicio.

### 1.3 Concertación del cronograma de trabajo

Se debe establecer un cronograma que permita realizar seguimiento y monitoreo al alcance y ejecución del proceso de mejoramiento continuo. Luego, se deben definir objetivos medibles y comparables, así como planear las acciones, responsables, fechas de realización y formatos o herramientas a utilizar.





## Paso 2 . Recopilación de información general

Consultar el **inventario de trámites** que debe estar registrado en el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT), según lo definido en la política de racionalización de trámites.

Consultar el **mapa de procesos** de la entidad para entender el funcionamiento general y los procesos que la componen (visión sistémica).

Recolectar la **documentación de respaldo**, esta puede consistir en descripciones escritas, Formatos Integrados de Trámites (FIT) registrados en el SUIT, diagramas, base normativa, datos de operación, entre otras. En caso de que no exista esta documentación, el primer paso consistirá en levantarla, definir el trámite y registrarla en el SUIT.

En este segundo paso la entidad puede abarcar diferentes niveles de profundización, así como diferentes herramientas aplicables. El objetivo es obtener toda la información general que pueda requerirse para entender y analizar los trámites y procesos asociados, para posteriormente priorizarlos y enfocarse en las diferentes oportunidades de racionalización e interoperabilidad.

Revisar la **caracterización de usuarios y necesidades** respecto a los trámites que presta la entidad.

**Verificar la información documentada** con la colaboración de los actores internos principales del proceso, y modificarla o ajustarla para garantizar su actualización.



## **Paso 3. Análisis y diagnóstico**

El tercer paso consiste en la priorización de los trámites identificados, el análisis detallado de la información recopilada en el punto anterior para los trámites priorizados y la elaboración del diagnóstico de la situación actual para los trámites priorizados

### **3.1 Priorización de trámites**

Esta actividad corresponde a la fase II de la política de racionalización: después de contar con el inventario de trámites de la entidad, se deben seleccionar aquellos en los cuales se enfocarán los esfuerzos para el ciclo de racionalización. Lo más recomendable es realizar el proceso de racionalización por ciclos, centrándose en algunos objetivos limitados en cada uno de ellos, con el fin de mantener bajo control el alcance del proceso.

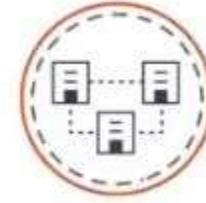
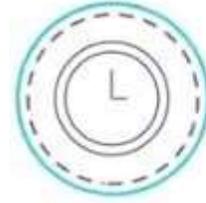
### **3.2 Análisis detallado del trámite priorizado**

Una vez identificado el trámite o trámites priorizados se debe proceder a realizar un análisis detallado de la documentación relacionada con el trámite



## Paso 3. Análisis y diagnóstico

Así mismo la entidad puede considerar los criterios de priorización definidos en el SUI o cada entidad puede definir sus propios criterios dependiendo de sus objetivos y particularidades





## Paso 3. Análisis y diagnóstico

### 3.3 Diagnóstico del trámite priorizado

La siguiente actividad consiste en realizar un diagnóstico detallado del proceso asociado al o a los trámites priorizados a partir de la información identificada y documentada. El diagnóstico también debe ser realizado mediante una sesión de trabajo con el personal operativo y directivo.

Para esta actividad se debe centrar la atención en la causa más relevante identificada, para mantener bajo control el alcance del proceso de racionalización. Estas causas serán empleadas en el siguiente paso, con el fin de plantear acciones de racionalización y mejora al proceso.





## Paso 4. Formulación de acciones y Rediseño del trámite

Este paso corresponde a la fase III de la política de racionalización cuyo objetivo es contar con trámites optimizados; e incluso, puede abarcar la fase IV, que consiste en mecanismos de interoperabilidad entre entidades para el caso de cadenas de trámites optimizados y ventanillas únicas virtuales.

Una racionalización o simplificación de un trámite implica (dependiendo del análisis aplicarán alguna de las siguientes alternativas):

- Disminución de costos.
- Disminución de requisitos para llevar a cabo el trámite.
- Disminución de tiempos de ejecución del trámite.
- Evitar la presencia del ciudadano en las ventanillas del Estado haciendo uso de medios tecnológicos y de comunicación.
- Ampliación de la vigencia de certificados, registros, licencias, documentos.
- Otros aspectos que representen una menor carga para el ciudadano y un mayor valor agregado

A partir de las causas identificadas en el paso anterior, se continúa con la identificación de acciones para atacar dichas causas y, por ende, minimizar los efectos negativos de los problemas y añadir mayor valor al usuario.



## Paso 4. Formulación de acciones y Rediseño del trámite

Las siguientes son las acciones de racionalización que deben implementar las entidades:

- **Racionalización normativa:** Modificar o suprimir las normas que respaldan el trámite ampliando vigencias, reduciendo plazos, tiempos, costos o requisitos, o eliminando el trámite.
- **Racionalización administrativa:** Simplificar y mejorar procesos internos, horarios de atención, puntos de atención, tiempos de ejecución, costos asociados al trámite para el usuario, costos internos para la entidad, requisitos asociados al trámite, formularios, formatos y medios de pago.
- **Racionalización tecnológica:** Implementar mecanismos tecnológicos de interoperabilidad entre sistemas de información, consultas automáticas a bases de datos de otras entidades, pagos automáticos a través de la web, automatización de trámites y consultas en línea, que faciliten al usuario llevar a cabo el trámite y reduzcan o eliminen los desplazamientos hacia las entidades.

A partir de las alternativas identificadas, la entidad podrá definir alguna de las siguientes acciones de racionalización:





## **Paso 4. Formulación de acciones y Rediseño del trámite**

### **Registro de la estrategia de racionalización**

Una vez identificadas las acciones de racionalización (administrativas, normativas o tecnológicas) que implementará la entidad estas deberán ser validadas con el comité de gestión y desempeño, y se registrará la estrategia de racionalización en el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT).





## Paso 5. Implementación y monitoreo

El listado y priorización de acciones de racionalización definido en el paso 4 y el registro realizado en el módulo de racionalización de trámites en el SUIT, constituyen el derrotero para realizar la implementación, monitoreo y evaluación de las acciones de racionalización definidas, según su plazo de implementación

Las labores de implementación requieren una evaluación y monitoreo del proceso continuo, pues el ciclo de racionalización no finaliza con la implementación de las acciones identificadas, sino que se extiende en el tiempo, por lo tanto, se debe realizar un monitoreo y evaluación constante, comparar los resultados reales con los esperados, se debe verificar continuamente que el proceso modificado se sigue realizando de manera eficiente y cumpliendo con los objetivos planteados.





## Paso 6. Evaluación y ciclo continuo de racionalización

Para la actividad de evaluación se recomienda formular un grupo de indicadores internos del proceso y/o trámite que permita conocer el estado real de la ejecución de las actividades, el logro de la Mega de los objetivos, de los resultados y sus efectos en la ciudadanía. Estos indicadores se deben alinear con los objetivos estratégicos y tener en cuenta el alcance del proceso.

En este paso, también se debe analizar todo el ciclo de racionalización realizado y extraer aquellas experiencias y prácticas replicables en futuros ciclos o aquellas que deberán corregirse. Para este análisis se sugiere identificar algunos criterios como los siguientes:

- Contexto o antecedentes.
- Situación anterior.
- Análisis de causas.
- Objetivo de la mejora.
- Acciones de racionalización.
- Evidencias.
- Resultados de la implementación.
- Entre otros.





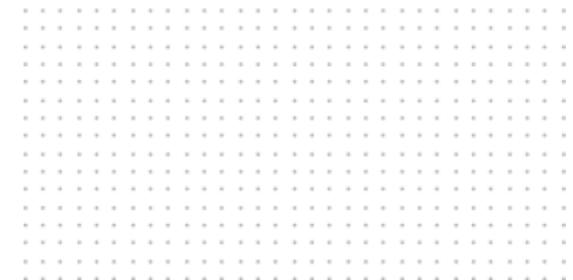
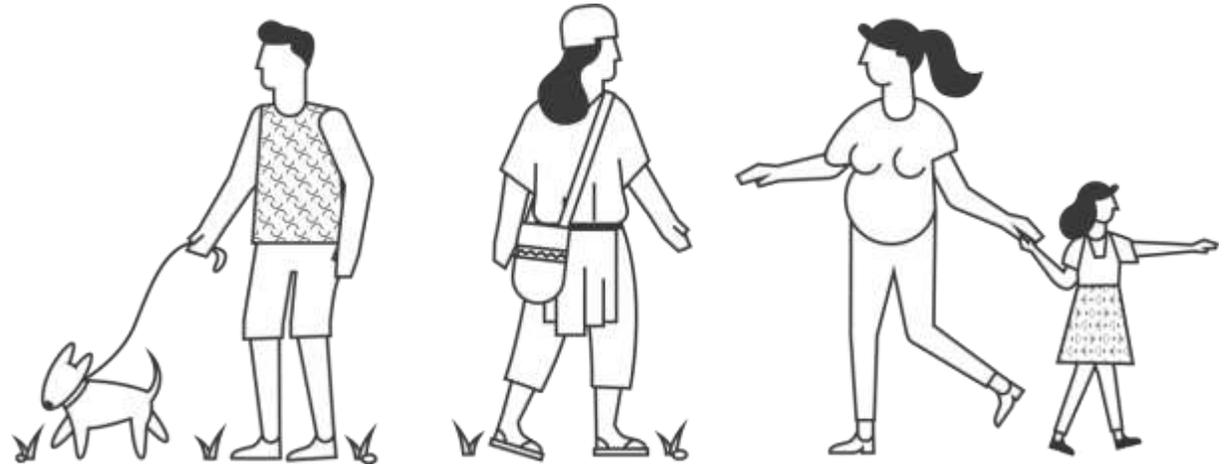
**Política:**

**Participación Ciudadana en  
la Gestión Pública**



# Participación ciudadana en la gestión pública

Esta política determina que las entidades deberán diseñar, mantener y mejorar espacios de rendición de cuentas (al igual que los demás escenarios de participación) de manera que se garantice la participación ciudadana en todo el ciclo de la gestión pública; en el marco de lo dispuesto en artículo 2 de la Ley 1757 de 2015, las entidades deben incluir en los planes de gestión de manera explícita la forma cómo se facilitará y promoverá la participación de las personas en los asuntos de su competencia.





# Cómo se planea la participación

- 1 Identifique los ciudadanos y los temas de mayor interés
- 2 Revise las actividades con las áreas misionales y de apoyo en las cuales generará espacios de participación.
- 3 Defina los canales presenciales o virtuales
- 4 Incluya acciones transversales: Capacitación, finalidad (...)



Tenga en cuenta las siguientes pasos, de manera que se garanticen los derechos de participación ciudadana en las fases de diagnóstico, planeación, implementación, seguimiento y evaluación de la gestión pública:

- 5 Defina recursos humanos, presupuestales y materiales
- 6 Establezca metas e indicadores
- 7 Consolide, analice y divulgue los resultados de la participación que generó su entidad



## **Formulación de la estrategia de Participación Ciudadana**



### **Paso 1**

**Identifique los ciudadanos y los temas de mayor interés** Previo a la planeación, tenga plenamente identificados los ciudadanos, usuarios o grupos de interés - en adelante ciudadanía- que atiende su entidad, así como los temas que despiertan mayor interés. (Considere los resultados de la caracterización de grupos de valor, desarrollada en la Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación).



### **Paso 2**

**Identifique con sus áreas o procesos misionales potenciales espacios de participación** Revise con todas las áreas o procesos de su entidad, tanto misionales como de apoyo, los temas en los cuáles tradicionalmente se ha involucrado a la ciudadanía para que incida en la toma de decisiones. Si el ciudadano no se ha visto muy participe, identifique los temas que pueden ser de interés para éstos y los escenarios en los que puede empezar a involucrarlos.



## Formulación de la estrategia de Participación Ciudadana

### Paso 3



**Defina canales y actividades** Defina claramente las actividades que va a adelantar para integrar al ciudadano en la gestión pública e identifique si la participación hace parte de la fase de diagnóstico, planeación, implementación, seguimiento y/o evaluación de la gestión pública. Así mismo, tenga claros los canales y los medios que empleará para llevar a cabo dichas acciones y actividades.

### Paso 4



**Incluya acciones transversales** de capacitación y sensibilización dirigidas a la ciudadanía y a sus servidores, sobre el propósito, la finalidad y los mecanismos de interacción y participación que la entidad tiene habilitados, así como los temas más importantes que la entidad adelanta.



## Formulación de la estrategia de Participación Ciudadana

### Paso 5

**Defina recursos humanos, presupuestales y materiales** Incluya en su plan los recursos humanos, presupuestales y materiales que requiere para desarrollar los escenarios de participación. De una adecuada planeación de estos ítems dependerá que las acciones diseñadas se puedan implementar eficazmente.



### Paso 6

**Establezca metas e indicadores** Establezca las metas e indicadores cuantificables a través de los cuales pueda hacerle seguimiento a cada una de las actividades diseñadas e incluidas en el Plan y que den cuenta de la incidencia y participación de sus grupos de interés en su gestión.





# Formulación de la estrategia de Participación Ciudadana



## Paso 7

**Consolide, analice y divulgue:** Establezca mecanismos y herramientas que le permitan consolidar y dar a conocer las acciones que como entidad desarrolla para vincular y hacer partícipe a la ciudadanía en el ciclo de gestión de su entidad. Así mismo, sistematice los resultados de estos espacios con el fin de que los mismos aporten, contribuyan y retroalimenten su gestión.



## Recomendaciones de acuerdo al ciclo de gestión

- **En el diagnóstico.** Identifique las necesidades requeridas por los ciudadanos para la garantía de sus derechos o para la priorización de las mismas. Esto le va a permitir a su entidad orientar el objetivo de la formulación de su política, plan o proyecto.
- **En la formulación de planes, programas, políticas o normas que vaya a realizar durante el año.** Si va a expedir una resolución o proyecto de decreto que afecte al público, recuerde incorporar a la ciudadanía dándole a conocer con anterioridad, convocando a los interesados a intervenir, e incorporando las mejoras que tengan lugar de acuerdo a los comentarios recibidos.
- **En la ejecución de políticas o programas o solución de problemas.** – Convoque a la ciudadanía a participar en la construcción de soluciones a las problemáticas de la entidad. Recuerden que muchas veces los beneficiarios de nuestros servicios son los que pueden ayudar a encontrar soluciones a las dificultades de los mismos. No dude en incluir en su Plan, actividades que permitan a los ciudadanos intervenir con sus ideas o incluso apoyar a la entidad en la identificación y solución de problemas.
- **En el Control y evaluación.** – Invite al ciudadano a hacer seguimiento, evaluación y control a su gestión. Cree canales para que la ciudadanía de manera permanente opine sobre los resultados y manifieste su interés en hacer control social sobre los resultados e impacto de los mismos.



## Componente de Rendición de Cuentas

Estas políticas tienen como objetivo permitirle a las entidades mantener una constante y fluida interacción con la ciudadanía de manera transparente y participativa; prestando un servicio de excelencia y facilitando la garantía del ejercicio de los derechos ciudadanos, a través de la entrega efectiva de productos, servicios e información.

Uno de los elementos transversales a las políticas que buscan mejorar la relación entre el Estado y el ciudadano es el proceso de **rendición de cuentas**, que busca facilitar la evaluación y retroalimentación ciudadana sobre la gestión pública.





## Componente de Rendición de Cuentas

El proceso de **rendición de cuentas** de las entidades debe cumplir con tres elementos centrales, que permitan garantizar la responsabilidad pública de las autoridades y el derecho ciudadano a participar y vigilar la gestión, así:

- **Información:** Informar públicamente sobre las decisiones y explicar la gestión pública, sus resultados y los avances en la garantía de derechos.
- **Dialogo:** Dialogar con los grupos de valor y de interés explicando y justificando la gestión, permitiendo preguntas y cuestionamientos mediante escenarios presenciales de encuentro, complementados, si existen las condiciones, con medios virtuales.
- **Responsabilidad:** Responder por los resultados de la gestión definiendo o asumiendo mecanismos de corrección o mejora en sus planes institucionales, atendiendo a los compromisos y evaluaciones identificadas en los espacios de diálogo. Este elemento supone, además, la capacidad de las autoridades para responder al control de la ciudadanía, los medios de comunicación, la sociedad civil y los órganos de control, sobre el cumplimiento de sus obligaciones o la imposición de sanciones y correctivos en caso tal de que la gestión no sea satisfactoria.



# Estrategia de Rendición de Cuentas

## Paso 1. Preparación

- **Defina el área o grupo interno responsable del diseño e implementación de la estrategia de rendición de cuentas.** Delegar el liderazgo para motivar e influir en los miembros de la organización, de una manera ética, positiva y democrática, el logro de los objetivos establecidos en el proceso de rendición de cuentas. Dicha área o grupo interno será responsable de liderar el diseño de la estrategia de rendición de cuentas y facilitar su ejecución, seguimiento y evaluación.



- **Caracterice los grupos de valor** con el fin de garantizar que a los escenarios de rendición de cuentas acudan personas interesadas en conocer los avances de su gestión.
- **Identifique las necesidades de información de los grupos de valor**
- **Analice las debilidades y fortalezas de la estrategia de rendición de cuentas del año anterior**



# Estrategia de Rendición de Cuentas

**Paso 2.** Diseñe las actividades para la producción, publicación y divulgación de la Información.

Las actividades de producción de información, en el proceso de rendición de cuentas, deben dar razón sobre:

**La gestión pública y sus resultados**, mostrando el avance en la implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional, dando razón de las responsabilidades asignadas a cada entidad en las normas o planes de gobierno.

**El avance en la atención y garantía de los derechos ciudadanos** a través de la gestión institucional así como la contribución al **cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**.





## Estrategia de Rendición de Cuentas

### Paso 3. Defina e implemente actividades de Diálogo

- Las entidades deben definir actividades para implementar escenarios de diálogo presencial. Recuerde que si no desarrolla actividades de información y diálogo de manera permanente deberá efectuar, como mínimo dos audiencias públicas, sin perjuicio de los modelos de diálogo que adicionalmente deberán desarrollar las entidades que están involucradas con la implementación de obligaciones del Acuerdo de Paz, que serán las establecidas por el Sistema de Rendición de Cuentas.
- Los espacios se podrán complementar con el uso de medios virtuales como chat, foros electrónicos, etc. Sin embargo, es importante recordar que los escenarios virtuales no sustituye los espacios presenciales tales como: audiencias, foros, mesas de trabajo, ferias de rendición de cuentas, reuniones,
- La participación efectiva de los ciudadanos y grupos de valor, en los escenarios de diálogo de rendición de cuentas, debe estar garantizada. Para ello, se sugiere promover ejercicios colaborativos que garanticen la evaluación ciudadana de la gestión pública y el desarrollo de propuestas de mejora.





## Estrategia de Rendición de Cuentas

### Paso 4. Defina actividades de Responsabilidad



Se deben definir actividades que permitan fortalecer las capacidades institucionales para aplicar correctivos y acciones de mejora, así como asumir sanciones o premios como resultado del reconocimiento de diversos actores institucionales o sociales en el marco de los avances y logros del proceso de rendición de cuentas. Este elemento cierra el proceso de información y diálogo, generando aportes, alertas y acciones de mejora para incorporar los resultados de la rendición de cuentas a la gestión pública.



Esta política actúa de forma transversal desde las dos perspectivas de la dimensión (ventanilla hacia adentro y relación estado ciudadano), haciendo uso de las tics como herramientas que permiten optimizar la gestión de las entidades, interactuar de manera ágil y coordinada y dar solución a problemáticas y necesidades de interés público.

# **Política:** **Gobierno Digital**



Para iniciar la conceptualización de esta política es necesario entender cómo su desarrollo le apuesta a generar valor Público y confianza mediante el uso de la tecnología en la relación del Estado y el ciudadano. El valor público se relaciona con el desarrollo social, la gobernanza, la garantía de derechos, la satisfacción de necesidades y la prestación de servicios de calidad. No sólo es hacer uso de las tecnologías, sino cómo las tecnologías ayudan a resolver problemas reales.

## Valor público

- Garantía de derechos, satisfacción de necesidades y prestación de servicios de calidad
- Estado que llega a donde no llega el mercado y creación de nuevos mercados
- Gobernanza desde la participación y la legitimidad



## Confianza digital

- Estado, oferta institucional y acción ciudadana en un ambiente digital responsable, previsible y seguro
- Diálogo permanente entre los actores del ecosistema digital
- Medios digitales ágiles, sencillos y útiles



# ¿Para qué sirve la política de Gobierno Digital (propósitos)?

## 1. SERVICIOS DIGITALES DE CONFIANZA Y CALIDAD

- Consiste en poner a disposición **servicios del Estado** que cuenten con **esquemas de manejo seguro** de la información, que estén alineados con la arquitectura institucional de la y que hagan uso de los servicios de autenticación electrónica, interoperabilidad y carpeta ciudadana, a fin de que éstos sean ágiles, sencillos y útiles para los usuarios.

## 2. PROCESOS INTERNOS, SEGUROS Y EFICIENTES

- Consiste en desarrollar procesos y procedimientos que hagan uso de las tecnologías de la información, a través de la incorporación de **esquemas de manejo seguro** de la información y de la alineación con la arquitectura institucional de la entidad

## 3. DECISIONES BASADAS EN DATOS

- Consiste en mejorar la **toma decisiones** por parte de la entidad, ciudadanos, usuarios y grupos de interés, para impulsar el desarrollo de servicios, políticas, normas, planes, programas, proyectos o asuntos de interés público, a partir del uso y **aprovechamiento de datos** que incorporan estándares de calidad y seguridad en su ciclo de vida (generación, recolección, almacenamiento, procesamiento, compartición, entrega, intercambio y eliminación)

## 4. EMPODERAMIENTO CIUDADANO A TRAVÉS DE UN ESTADO ABIERTO

- Consiste en lograr una injerencia más efectiva en la gestión del Estado y en asuntos de interés público por parte de ciudadanos, usuarios y grupos de interés, para impulsar la **gobernanza en la gestión pública**, a través del uso y aprovechamiento de **las tecnologías digitales**.

## 5. TERRITORIOS Y CIUDADES INTELIGENTES A TRAVÉS DE LAS TIC

- Impulsar el desarrollo de **territorios** y ciudades inteligentes para la solución de retos y problemáticas sociales a través del aprovechamiento de tecnologías de la información y las comunicaciones: consiste en promover el codiseño y la **implementación de iniciativas** de tipo social, ambiental, político y económico, por parte de entidades públicas y diferentes actores de la sociedad

# ¿Como implementar la política?

Para la implementación de la Política de Gobierno Digital, se han definido dos componentes: TIC para el Estado y TIC para la Sociedad, que son habilitados por tres elementos transversales: Seguridad de la Información, Arquitectura y Servicios Ciudadanos Digitales.



Los **dos componentes** TIC para el Estado y TIC para la Sociedad son líneas de acción que orientan el desarrollo y la implementación de la política

Los **tres habilitadores** transversales Arquitectura, Seguridad y privacidad y Servicios Ciudadanos Digitales, son elementos de base que permiten el desarrollo de los componentes de la política.



# Componentes

## TIC para Estado

Tiene como objetivo mejorar el funcionamiento de las entidades públicas y su relación con otras entidades públicas, a través del uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Este componente se enmarca en la perspectiva **“de la ventanilla hacia adentro”**

## TIC para Sociedad

Tiene como objetivo fortalecer la sociedad y su relación con el Estado en un entorno confiable que permita la apertura y el aprovechamiento de los datos públicos, la colaboración en el desarrollo de productos y servicios de valor público, el diseño conjunto de servicios, la participación ciudadana en el diseño de políticas y normas, y la identificación de soluciones a problemáticas de interés común. Este componente se enmarca en la perspectiva **“Relación Estado Ciudadano”**



# Habilitadores

Los habilitadores transversales de la política de Gobierno Digital: Arquitectura, Seguridad de la Información y Servicios Ciudadanos Digitales; son elementos fundamentales que permiten el despliegue de los componentes de la política y tienen como objetivo, desarrollar capacidades en cada entidad para la implementación de la política.

## Arquitectura

- Este habilitador busca que las entidades apliquen en su gestión un enfoque de Arquitectura Empresarial para el fortalecimiento de sus capacidades institucionales y de gestión de TI.

## Servicios digitales

- Este habilitador busca que todas las entidades públicas implementen lo dispuesto en el título 17, parte 2, libro 2 del Decreto 1078 de 2015, que establece los lineamientos para la prestación de los servicios ciudadanos digitales y para permitir el acceso a la administración pública a través de medios electrónicos.

## Seguridad de la información

- Este habilitador busca que las entidades públicas incorporen la seguridad de la información en todos sus procesos, trámites, servicios, sistemas de información, infraestructura y en general, en todos los activos de información con el fin de preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad y privacidad de los datos.



# ¿Cómo planear la política en la entidad?

Las acciones orientadas a planear la política de Gobierno Digital en cada entidad deben estar estrechamente relacionadas con 1). La Planeación Estratégica de la entidad y 2). Las políticas de gestión y desempeño institucional a través de los siguientes pasos:

## Articulación de la política y planeación estratégica

Alinear Gobierno Digital con la planeación estratégica de la entidad

Revisar el estado de implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional

Priorizar Iniciativas

## Planeación de los habilitadores de la política

PETI-Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Revisar el estado de implementación del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial (MRAE)

- Planeación de la arquitectura
- Modelo de Arquitectura Empresarial
- Modelo de Gestión y Gobierno TI
- Modelo de Gestión de Proyectos TI

•Revisar el estado de implementación del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información -MSPI

Revisar las condiciones de la entidad para la implementación de Servicios Ciudadanos Digitales

## Planeación de los lineamientos que desarrollan los componentes y propósitos de la Política de Gobierno Digital

Servicios Digitales de Confianza y Calidad

Procesos Seguros y Eficientes

Decisiones basadas en datos

Empoderar Ciudadanos y Estado Abierto

Territorios y Ciudades Inteligentes



## ¿Cómo iniciar la ejecución de la política?

Todos los proyectos desarrollados por las entidades públicas que incorporan el uso y aprovechamiento de las TIC, deben aplicar los siguientes lineamientos de los Componentes TIC para el Estado y TIC para la Sociedad, para garantizar un uso eficiente y efectivo de la tecnología:

Asegure la generación de valor para entidad y los usuarios  
“Use la tecnología para resolver necesidades y no por que debe cumplir”

Cuente con la participación de todos  
“Aplique el valor de trabajar en equipo”

Diseñe integralmente su proyecto  
“Trabaje con los beneficiarios y piense en todos los detalles”

Gestione el proyecto de principio a fin  
“Garantice buenos resultados y satisfacción de necesidades”

Para el desarrollo de cada uno de estos aspectos consulte los Anexos del **Manual Gobierno Digital**, en el siguiente link:  
[http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7929\\_recurso\\_1.pdf](http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-7929_recurso_1.pdf)



# Modelo de implementación de Explotación de Datos

En respuesta al **CONPES 3920** se incorpora en la Política de Gobierno Digital uno de los componentes esenciales para asegurar la transformación digital del Estado denominado como el Modelo de implementación de datos



Es un instrumento conceptual estandarizado que busca fomentar las actividades de explotación de datos en las entidades públicas considerando sus capacidades organizacionales, sus recursos tecnológicos, humanos y financieros, y sus objetivos misionales.

## Hitos que alcanzan las entidades de manera iterativa:

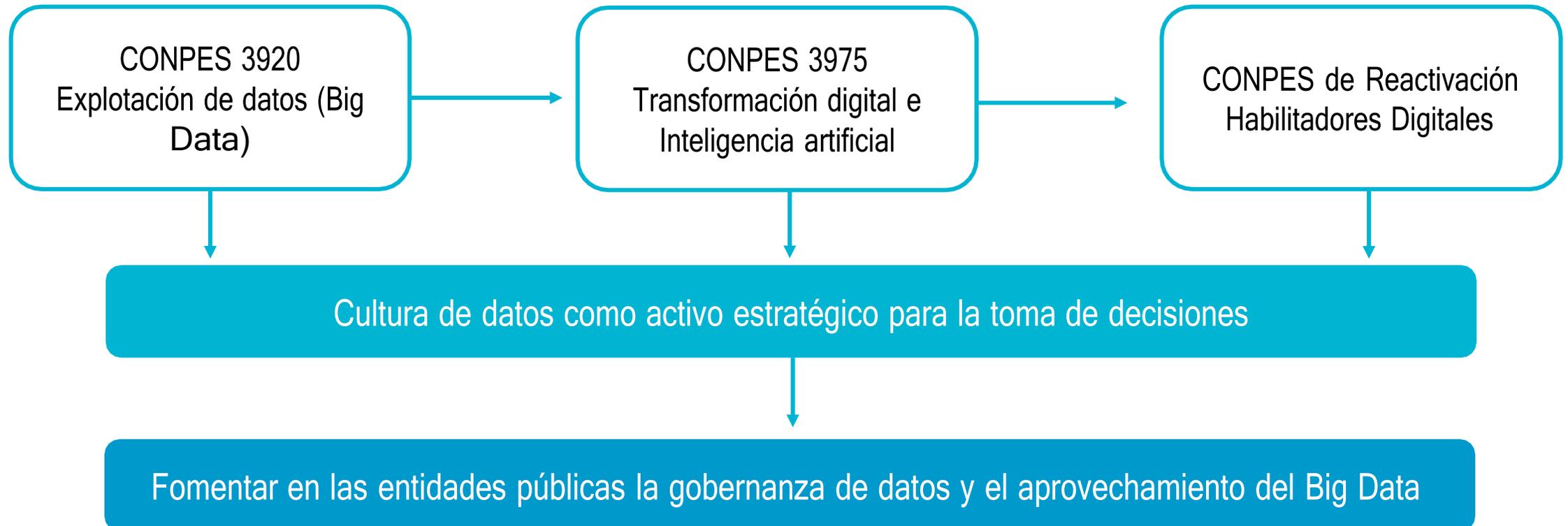




# Modelo de implementación de Explotación de Datos

¿Por qué es importante el modelo?

La gestión y aprovechamiento de datos es cada vez más importante para el desarrollo de la economía digital y la adopción de tecnologías de la 4 Revolución Industrial.





# Incorporación del modelo de explotación de datos en la política de Gobierno Digital

## Política de Gobierno Digital

### PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA:

En el marco de las secciones de Planear e Implementar la Política, se ha incorporado el Modelo de Explotación de Datos como parte de los lineamientos que desarrollan el propósito de la Política de Gobierno Digital en materia de decisiones basadas en datos, incluyendo el desarrollo del modelo de madurez.

#### EN LA FASE DE PLANEACIÓN DE LA POLÍTICA

- Se referencia el Modelo de Explotación de Datos como un componente fundamental de la transformación digital
- Se indica a las entidades adoptar este modelo para impulsar el aprovechamiento de datos.

#### EN LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN

- Se crea un nuevo lineamiento sobre explotación en el que se indica a las entidades deberán evaluar su nivel de madurez de en las dimensiones del modelo:



# Incorporación del modelo de explotación de datos en la política de Gobierno Digital

## EN LA FASE DE PLANEACIÓN DE LA POLÍTICA

- Dimensión estratégica: evalúa la política de gobernanza de datos, cultura de los datos, transparencia y datos abiertos.
- Dimensión táctica: puesta en marcha de la gobernanza de datos y de proyectos para la gestión de datos,.
- Dimensión operativa: acceso a datos y aplicación de técnicas de analítica de datos.
- Dimensión de recursos humanos: equipo de analítica, capacitación y formación
- Dimensión de recursos tecnológicos: aplicación de soluciones tecnológicas, almacenamiento y procesamiento, PETI y Arquitectura TI.
- Dimensión de recursos financieros: planeación del presupuesto, identificación de rubros de inversión y esquemas de financiación.

Lleve a cabo la hoja de ruta definida en el modelo de implementación de explotación de datos, asegurando que la misma:





# Incorporación del modelo de explotación de datos en la política de Gobierno Digital

EN LA FASE DE  
SEGUIMIENTO DE  
LA POLÍTICA

- 1 • ¿Existe en la entidad un equipo dedicado exclusivamente a la explotación de datos?
- 2 • ¿Durante los últimos cinco años la entidad ha destinado un presupuesto específico para la explotación de datos?
- 3 • ¿La entidad ha implementado alguna iniciativa, proyecto o prueba de concepto de explotación datos y big data?
- 4 • ¿La entidad define métricas para medir la calidad de los datos
- 5 • ¿La entidad tiene definida una política de gobernanza de datos?

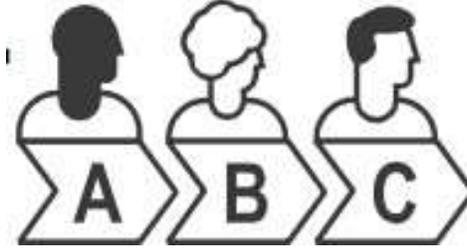


# **Política:** **Defensa jurídica**



# Defensa Jurídica

**La política busca:**



Orientar las actividades de las entidades en el marco de un modelo de Gerencia Jurídica Pública eficiente



Lograr de manera sostenible una disminución del número de demandas en su contra y del valor de las condenas a su cargo



Mejorar el desempeño en la etapa judicial y en la recuperación por vía de la acción de repetición o del llamamiento en garantía con fines de repetición de las sumas pagadas por sentencias, conciliaciones o laudos arbitrales cuando a ello haya lugar.



# Defensa Jurídica

La política transversal de defensa jurídica del Estado desarrolla los lineamientos estratégicos y componentes requeridos para una adecuada gestión del **Ciclo de Defensa Jurídica** por parte de cualquier entidad estatal.

Esta se inscribe en el marco del Sistema de Defensa Jurídica del Estado, que busca garantizar la articulación institucional para la implementación de la política pública de defensa jurídica en el país.



Para mayor información, consulte el siguiente enlace:

<https://www.defensajuridica.gov.co/gestion/publicaciones-andje/Guia-generacion-politica-prevencion/Paginas/default.aspx>



# Actividades a desarrollar en cada una de las etapas que componen el ciclo de la defensa jurídica

## Marco Normativo

- ✓ Constitución Política de Colombia Art. 6, 122, 229
- ✓ Decreto 4085 de 2011
- ✓ Decreto 196 de 1971
- ✓ Decreto 1365 de 2013
- ✓ Decreto 1716 de 2009
- ✓ Decreto 1068 de 2015
- ✓ Decreto 1069 de 2015
- ✓ Decreto 2468 de 2015
- ✓ Decreto 979 de 2017
- ✓ Decreto 2269 de 2019
- ✓ 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

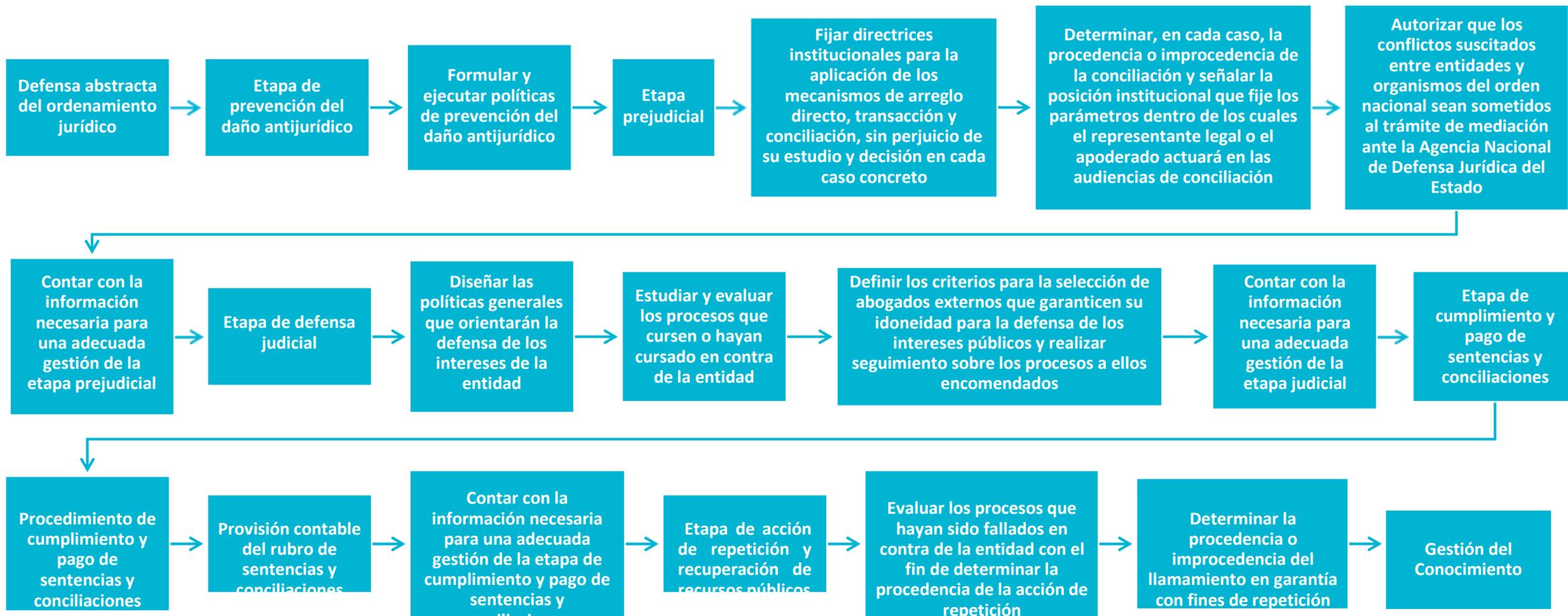
## Ambito de aplicación

Entidades que cuenten con personería jurídica y no estén en proceso de liquidación y que cuenten con la siguiente naturaleza jurídica

- ✓ Agencia del Estado
- ✓ Alcaldía
- ✓ Área metropolitana
- ✓ Departamento administrativo
- ✓ Empresas de servicios públicos domiciliarios - mixtas
- ✓ Empresas de servicios públicos domiciliarios - oficiales
- ✓ Empresas industriales y comerciales del Estado
- ✓ Entidad descentralizada indirecta
- ✓ Establecimiento público
- ✓ Gobernación
- ✓ Ministerio
- ✓ Naturaleza especial



# Actividades a desarrollar en cada una de las etapas que componen el ciclo de la defensa jurídica





# Actividades a desarrollar en cada una de las etapas que componen el ciclo de la defensa jurídica

## Defensa abstracta del ordenamiento jurídico

- La Defensa abstracta del ordenamiento jurídico consiste en la defensa que se despliega ante la Corte Constitucional y el Consejo de Estado.
- Su finalidad es que la normativa demandada por cargos de inconstitucionalidad dentro de las acciones públicas que cursan ante dichas cortes, se mantenga vigente dentro del ordenamiento jurídico.

## Etapas de prevención del daño antijurídico

- La prevención del daño antijurídico consiste en la identificación de las causas y subcausas que pueden generar conflictos judiciales representados en acciones constitucionales, contenciosas administrativas, ordinarias y arbitrales en contra de una entidad pública, con el fin de determinar e implementar acciones concretas y eficaces dirigidas a suprimir o minimizar la causación del daño.

## Formular y ejecutar políticas de prevención del daño antijurídico

- La política de prevención es la solución a los problemas asociados a los actos, hechos y operaciones administrativas que generan litigiosidad e implica una respuesta de carácter transversal en las entidades para reducir los eventos generadores del daño antijurídico y así las demandas y condenas en contra del Estado. Las entidades públicas de cualquier orden deben formular esta política y hacer seguimiento a su implementación.



# Actividades a desarrollar en cada una de las etapas que componen el ciclo de la defensa jurídica

## Etapa prejudicial

- Comprende las actuaciones que realiza la entidad a partir de la solicitud de resarcir un presunto daño antijurídico causado por su acción u omisión y hasta antes de la interposición de la acción judicial en su contra por parte del afectado.
- En este período, las entidades deben explorar y promover la utilización de los mecanismos de autocomposición y heterocomposición de solución de conflictos a través de los cuales las partes puedan satisfacer sus respectivos intereses y solucionar las controversias antes de formular un caso en sede judicial o arbitral.

## Fijar directrices institucionales para la aplicación de los mecanismos de arreglo directo, transacción y conciliación, sin perjuicio de su estudio y decisión en cada caso concreto

- Con fundamento en el acervo probatorio allegado al expediente y en la jurisprudencia reiterada y decantada de las altas Cortes, las entidades deberán analizar las pautas jurisprudenciales consolidadas, de manera que se generen criterios para adoptar posteriormente la decisión de conciliar (o no) en aquellos casos donde exista identidad de supuestos facticos y jurídicos y no se discuta la titularidad del derecho que se pretende.

## Formular y ejecutar políticas de prevención del daño antijurídico

- Las entidades públicas del orden nacional deben aplicar en el estudio de cada caso:
  - la Directiva Presidencial No. 5 de 2009 que contiene instrucciones para el adecuado ejercicio de la conciliación extrajudicial como requisito de procedibilidad en materia de lo contencioso administrativo.
  - la directriz que, para la categoría de caso, fue generada por la entidad mediante la aplicación de la metodología propuesta por la ANDJE y las fichas dispuestas para el efecto en el Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado -eKOGUI.



# Actividades a desarrollar en cada una de las etapas que componen el ciclo de la defensa jurídica

## Autorizar que los conflictos suscitados entre entidades y organismos del orden nacional sean sometidos al trámite de mediación ante la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado

- Esta función sólo aplica para el comité de conciliación de las entidades públicas del orden nacional, y para el efecto se debe aplicar el Decreto No. 2137 de 2015 (Dec.1069-2015. Art. 2.2.3.2.1.1 y ss.).

## Contar con la información necesaria para una adecuada gestión de la etapa prejudicial

- Las entidades deben contar con la información necesaria para una adecuada gestión, toma de decisiones y formulación de políticas en relación con los trámites prejudiciales y extrajudiciales en los que son parte.
- Las entidades y organismos estatales del orden nacional, cualquiera sea su naturaleza y régimen jurídico deberán utilizar y alimentar el Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado -eKOGUI.

## Etapa de defensa judicial

- Esta etapa inicia con la presentación de la demanda, continúa con el ejercicio de representación y la defensa técnica, y termina con una decisión judicial ejecutoriada que pone fin a la actuación procesal.
- En esta sede las entidades deben gestionar los procesos judiciales o arbitrales en los que son parte, de forma que se salvaguarden el ordenamiento constitucional, legal y los intereses litigiosos de la entidad, se logre un entendimiento generalizado de las fallas y/o aciertos de la defensa técnica y se tomen decisiones que contribuyan a la mejora generalizada de la defensa judicial.



## Actividades a desarrollar en cada una de las etapas que componen el ciclo de la defensa jurídica

### Diseñar las políticas generales que orientarán la defensa de los intereses de la entidad

- Las entidades públicas del orden nacional deben formular la política que orientará la defensa técnica de sus intereses litigiosos atendiendo criterios de caracterización del litigio en el cual son parte; y aplicar las circulares externas y comunicaciones interinstitucionales de carácter confidencial que contienen lineamientos sobre prevención del daño antijurídico, conciliación temprana, estrategias generales de defensa judicial, gestión de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones, y fortalecimiento institucional, emitidas por la ANDJE.

### Estudiar y evaluar los procesos que cursen o hayan cursado en contra de la entidad

- Las entidades deben analizar su litigiosidad para determinar las causas generadoras de los conflictos, el índice de condenas, los tipos de daño por los cuales resulta demandado o condenado, las deficiencias en las actuaciones administrativas de las entidades, y las deficiencias de las actuaciones procesales por parte de los apoderados, con el objeto de proponer correctivos.

### Definir los criterios para la selección de abogados externos que garanticen su idoneidad para la defensa de los intereses públicos y realizar seguimiento sobre los procesos a ellos encomendados

- Las entidades deben velar por establecer criterios objetivos para la selección de los apoderados que los representaran en sede judicial y extrajudicial, atendiendo razones de conveniencia, especialidad, idoneidad y confianza para el cumplimiento de sus propósitos.

Esta política/función debe ser desarrollada por el comité de conciliación para las entidades obligadas a constituirlo o aquellas que facultativamente lo hayan hecho. En caso de entidades no obligadas a constituirlo o que facultativamente no lo hayan hecho, la función la debe cumplir el representante legal (Ley 23 de 1991 Art. 65-b y Dec.1069 de 2015 Art. 2.2.4.3.1.2.5 párrafo).



## Actividades a desarrollar en cada una de las etapas que componen el ciclo de la defensa jurídica

### Contar con la información necesaria para una adecuada gestión de la etapa judicial

- Las entidades deben contar con la información necesaria para una adecuada gestión, toma de decisiones y formulación de políticas en relación con los procesos judiciales o arbitrales en los que son parte.
- Las entidades y organismos estatales del orden nacional, cualquiera sea su naturaleza y régimen jurídico deberán utilizar y alimentar el Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado -eKOGUI. Los apoderados de la entidad que actúan dentro de cada proceso judicial son los responsables directos del reporte oportuno y de la actualización de la información y de los procesos judiciales en trámite.

### Etapas de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones

- Esta etapa comprende la gestión del procedimiento de cumplimiento y pago de sentencias, conciliaciones y laudos arbitrales. Esta debe adelantarse bajo los principios de celeridad, eficacia y eficiencia, con el propósito de que las entidades reduzcan la causación de intereses por la mora en el pago, mitiguen el impacto fiscal de las condenas y eviten nuevas fuentes de litigiosidad tales como procesos ejecutivos.

### Procedimiento de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones

- El procedimiento de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones de las entidades debe estar de acuerdo con el previsto en el Decreto Único del Sector Hacienda y Crédito Público (Decreto 1068 de 2015. Art. 2.8.6.1.1. y ss.).
- Las entidades públicas del orden nacional deben aplicar las circulares externas que contienen lineamientos sobre gestión de cumplimiento y pago de sentencias, conciliaciones y fortalecimiento institucional, emitidos por la ANDJE.



# Actividades a desarrollar en cada una de las etapas que componen el ciclo de la defensa jurídica

## Provisión contable del rubro de sentencias y conciliaciones

- De acuerdo con el artículo 1º de la Ley 448 de 1998 la nación, las entidades territoriales y las entidades descentralizadas de cualquier orden deberán incluir en sus presupuestos de servicio de deuda, las apropiaciones necesarias para cubrir las posibles pérdidas de las obligaciones contingentes a su cargo, de conformidad con la Ley Orgánica de Presupuesto.

## Contar con la información necesaria para una adecuada gestión de la etapa de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones.

- Las entidades deben contar con la información necesaria para una adecuada gestión, toma de decisiones y formulación de políticas en relación con el cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones.
- Las entidades y organismos estatales del orden nacional, cualquiera sea su naturaleza y régimen jurídico deberán utilizar y alimentar el Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado -eKOGUI. Los jefes financieros y jurídicos deberán mantener la información sobre el pago y cumplimiento de sentencias actualizada, conforme los despliegues funcionales del Sistema eKOGUI.

## Etapas de acción de repetición y recuperación de recursos públicos

- Cuando el Estado sea condenado a la reparación patrimonial de un daño antijurídico, debe repetir contra el agente que con su conducta dolosa o gravemente culposa haya dado lugar a ese daño o formular la pretensión de repetición dentro del mismo proceso en el cual se pretenda la declaratoria de responsabilidad patrimonial de la entidad pública (L.678 de 2001).



## Actividades a desarrollar en cada una de las etapas que componen el ciclo de la defensa jurídica

### Evaluar los procesos que hayan sido fallados en contra de la entidad con el fin de determinar la procedencia de la acción de repetición

- Una vez se acredite el pago total de una condena, conciliación, laudo o de cualquier otro crédito derivado de la terminación de un conflicto en contra de la entidad pública, esta debe realizar los estudios pertinentes para determinar la procedencia de la acción de repetición, adoptar la decisión y dejar constancia expresa y justificada de las razones en que se fundamenta.
- Asimismo, la entidad debe informar a la Procuraduría General de la Nación las correspondientes decisiones y anexar copia de la providencia condenatoria, de la prueba de su pago y señalar el fundamento de la decisión en los casos en que se decida no instaurar la acción de repetición.

### Determinar la procedencia o improcedencia del llamamiento en garantía con fines de repetición

- El llamamiento en garantía con fines de repetición es la posibilidad de formular la pretensión de repetición dentro del mismo proceso en el cual se pretenda la declaratoria de responsabilidad patrimonial de la entidad pública.
- La entidad debe pronunciarse sobre la formulación del llamamiento en garantía con fines de repetición, antes del vencimiento del término para contestar la demanda de reparación directa, de nulidad y restablecimiento del derecho o de controversias contractuales. Es una actuación procesal de defensa jurídica, que se hace efectiva en el trámite del proceso ordinario contencioso administrativo, bajo la modalidad de intervención de terceros.

Esta obligación legal debe ser cumplida por el comité de conciliación para las entidades obligadas a constituirlos o aquellas que facultativamente lo hayan hecho. En caso de entidades no obligadas a constituirlo o que facultativamente no lo hayan hecho, la obligación la debe cumplir el representante legal (Ley 23/1991 Art. 65-b y Dec.1069/2015 Art. 2.2.4.3.1.2.5 párrafo).



# Actividades a desarrollar en cada una de las etapas que componen el ciclo de la defensa jurídica

## Gestión del conocimiento

La gestión de conocimiento es un factor crítico de transformación para incorporar el aprendizaje histórico como base de la defensa jurídica del Estado. La litigiosidad contra el Estado es dinámica, por lo tanto, requiere innovación permanente. Esta etapa apunta a consolidar las capacidades institucionales para la defensa del Estado a través de la transferencia efectiva de conocimiento.

Las entidades requieren generar contextos de aprendizaje que faciliten la construcción del conocimiento, y se sugiere tomar como base la metodología del estudio de caso.

La ANDJE desarrolló el Sistema Único de Información Litigiosa del Estado – eKOGUI y la Comunidad Jurídica del Conocimiento, como herramientas para fortalecer los procesos institucionales de toma de decisiones bajo esquemas basados en evidencia, y la transferencia de conocimiento y buenas prácticas en defensa jurídica.

La Comunidad Jurídica del Conocimiento facilita a los operadores jurídicos de las entidades públicas el acceso, intercambio y sistematización de información relevante para la defensa jurídica. Busca establecer vínculos de colaboración, generar canales de articulación y fortalecer las competencias institucionales para la defensa estratégica del Estado.

Las entidades públicas del orden nacional y territorial pueden vincularse a la Comunidad Jurídica del Conocimiento mediante el registro de sus servidores y colaboradores a través de un correo institucional. De este modo, podrán aprovechar la oferta de contenidos disponibles en la plataforma virtual de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado y el plan de entrenamiento virtual y presencial ofrecido para cada vigencia. La participación en estos espacios se encuentra ligada a la implementación de esquemas de acreditación, evaluación y certificación de los defensores del Estado.



# **Política:** **Mejora normativa**



# La regulación en Colombia

## ¿Quiénes regulan?

Los organismos y las entidades adscritos o vinculados a un ministerio o a un departamento administrativo que gocen de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio o capital independiente



Las gobernaciones, las alcaldías, las secretarías de despacho y los departamentos administrativos

## ¿Qué es?

Todo tipo de intervención del Estado a través de un instrumento normativo por medio del cual se establecen requerimientos para las empresas y los ciudadanos.

## ¿Por qué es importante?

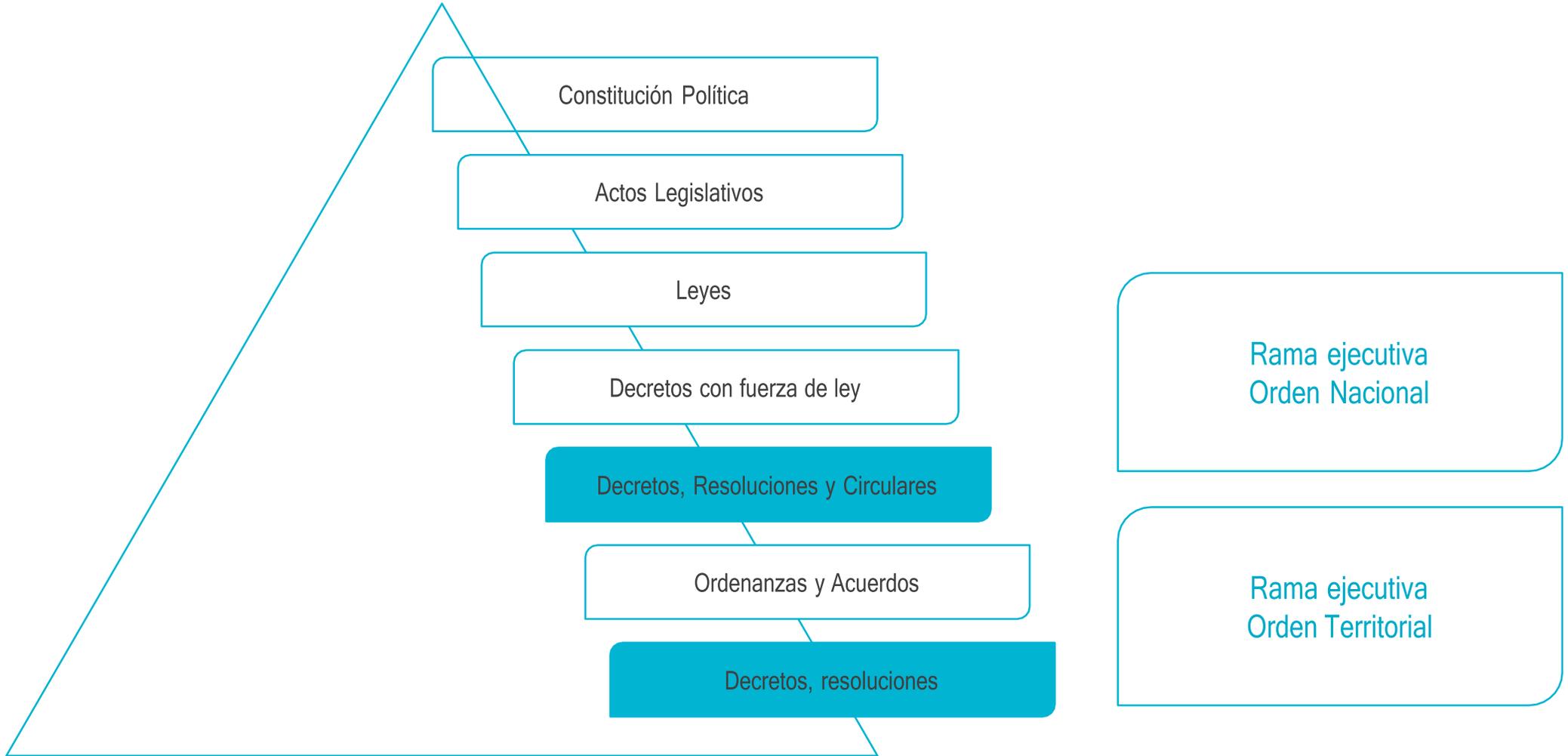
Afecta cada servicio y relación entre el estado y el ciudadano, por lo que resulta indispensable para el funcionamiento apropiado de la sociedad y el estado.

## El reto del gobierno

Mejorar la calidad y coherencia de la regulación, de tal manera que sea eficiente, eficaz y transparente.



# Mejora Normativa





## Mejora Normativa

La política de Mejora Normativa tiene como objetivo **promover el uso de herramientas y buenas prácticas regulatorias**, a fin de lograr que las normas expedidas por la Rama Ejecutiva del Poder Público, en los órdenes nacional y territorial, revistan los parámetros de calidad técnica y jurídica y resulten eficaces, eficientes, transparentes, coherentes y simples, en aras de **fortalecer la seguridad jurídica y un marco regulatorio y reglamentario que facilite el emprendimiento, la competencia, la productividad, el desarrollo económico y el bienestar social.**





## Base normativa

# Política regulatoria en COLOMBIA

Implementando  
la mejora regulatoria en Colombia

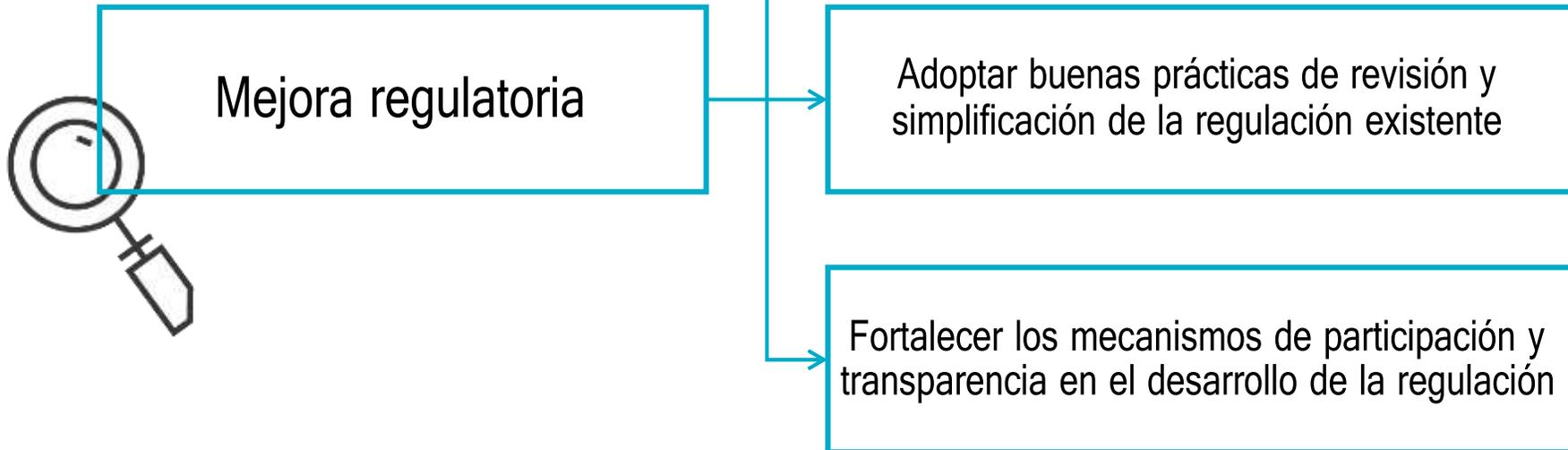


En Colombia, la política de Mejora Normativa sienta sus bases en el Documento CONPES 3816 de 2014: Mejora Normativa: Análisis de Impacto, cuyo objetivo es generar las capacidades en el uso de las herramientas de la política. Posteriormente, la política se incluyó en el Plan Decenal del Sistema de Justicia 2017-2027 y en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022, Pacto por Colombia, pacto por la equidad; específicamente, en el Pacto de Emprendimiento, línea de “Estado Simple: menos trámites, regulación clara y más competencia”.



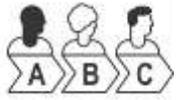
## Mejora Normativa

En el **Plan Nacional de Desarrollo** (PND) se establecieron tres objetivos respecto a la política de mejora regulatoria:





# Principios de la política



**Eficacia:** la medida regulatoria deberá ser adecuada y suficiente para resolver el problema identificado y cumplir los objetivos para los cuales fue creada.



**Eficiencia:** la medida regulatoria deberá lograr mayores beneficios (económicos, sociales y ambientales) que costos para el cumplimiento de sus objetivos.



**Necesidad:** se debe justificar que la medida regulatoria es requerida para mitigar un problema o un riesgo existente que afecta a la sociedad



**Seguridad jurídica:** la medida regulatoria debe propender por la certeza del derecho dentro del ordenamiento jurídico, y obedecer a condiciones objetivamente previsibles, de tal forma que las afectaciones positivas o negativas que de esta se desprendan para los sujetos regulados de la norma puedan ser calculadas previamente y no signifiquen una vulneración arbitraria de sus derechos.



**Transparencia y consulta pública:** se deben garantizar los espacios institucionales para que los sujetos regulados y los terceros interesados consulten y participen de manera efectiva en la formulación, el cumplimiento y la evaluación de las medidas regulatorias.



**Proporcionalidad:** los recursos, las metodologías y los procedimientos deberán guardar relación con el impacto esperado de la medida regulatoria en la economía, la sociedad o el medio ambiente.



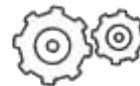
**Idoneidad:** los instrumentos jurídicos deben ser consistentes con las competencias otorgadas a las autoridades para regular y con el orden jerárquico de las normas, de conformidad con la Constitución y la ley.



**Accesibilidad:** una regulación debe ser comunicada adecuadamente, de manera que facilite la comprensión y el acceso a ella por parte de los regulados y los ciudadanos interesados.



**Responsabilidad y rendición de cuentas:** los sujetos regulados deben tener la posibilidad de identificar al responsable de la expedición de la norma.



**Simplicidad-lenguaje claro:** la norma debe ser expuesta en un lenguaje claro que facilite su comprensión.



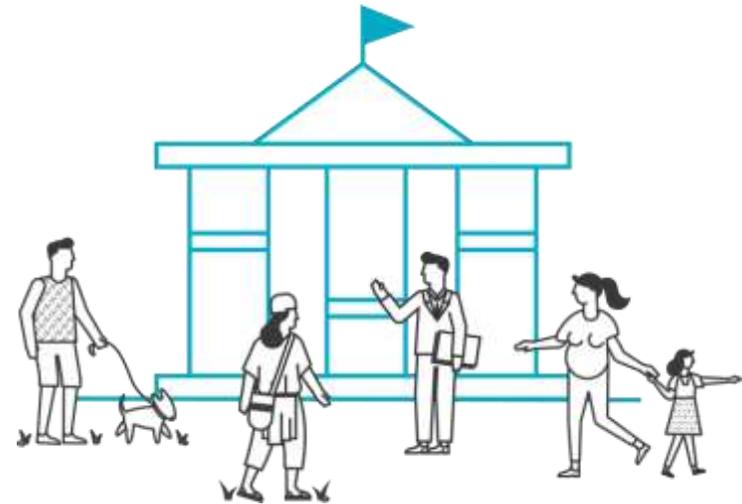
## Ciclo de gobernanza regulatoria

El ciclo de gobernanza regulatoria contiene:

- ✓ Las fases
- ✓ Los actores
- ✓ Las herramientas
- ✓ Las instituciones



Que intervienen en el proceso de expedición de una **nueva norma o la modificación de una existente.**





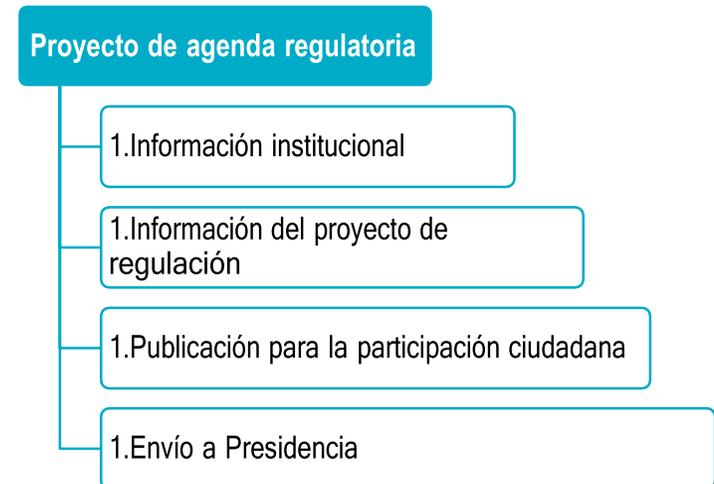
# Fases del ciclo de gobernanza regulatoria

## 1. Planeación: Agenda Regulatoria

La Agenda Regulatoria es una herramienta de planeación normativa cuyo objetivo es indicar los proyectos de actos administrativos que se pretende expedir el siguiente año para conocimiento y participación de la sociedad y los sujetos regulados.

El proyecto de Agenda Regulatoria se debe presentar en el formato suministrado por la Secretaría Jurídica de la Presidencia de la República, que incluye:

La agenda promueve:



Esta es la primera etapa del ciclo de gobernanza regulatoria en la cual las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional deben identificar los asuntos relativos a su sector que merecen una posible intervención regulatoria.



# Fases del ciclo de gobernanza regulatoria

## 2. Diseño de la regulación: Análisis de Impacto Normativo (AIN)

La decisión de intervenir **debe tener una motivación o un fundamento** que demuestren, como mínimo, la **necesidad de intervención y el problema por resolver**. Las autoridades que emitan una regulación deben seguir unos **principios técnicos** para diseñar e implementar los diferentes instrumentos normativos, a fin de asegurar que cumpla de manera eficaz los objetivos de política pública.

El AIN es una metodología que permite, de manera previa a la intervención del Gobierno nacional:

**Evaluación sistemática de:**  
Conveniencia · Alternativas de intervención · Potenciales impactos · Justificación

**Para tomar decisiones:**  
Eficientes · Eficaces · Idóneas  
Proporcionales · Transparentes  
Calidad

AIN permite una participación temprana de los sujetos regulados y de los grupos de interesados, **antes, durante y al finalizar el estudio técnico**, de acuerdo con las siguientes etapas:

- a. Definición del problema
- b. Definición de los objetivos
- c. Definición de las alternativas
- d. Evaluación de las alternativas
- e. Elección de la mejor alternativa
- f. Diseño de la implementación y del monitoreo
- g. Consulta pública



## Fases del ciclo de gobernanza regulatoria

### 3. Consulta pública de los proyectos de actos administrativos

La consulta pública busca **hacer partícipe a la ciudadanía en la contrucción de lo público** por medio de la disposición de espacios institucionales que faciliten el ejercicio del derecho a la participación ciudadana.

Dentro del marco de la Política de Mejora Normativa, el proceso de producción, implementación y revisión de las regulaciones debe adherirse a los principios **de gobierno abierto, considerando la transparencia y la participación de los grupos de interés**, con el fin de asegurar que la regulación se encuentre al servicio del interés público.



La expedición de decretos, reglamentos técnicos y resoluciones de comisiones de regulación debe **contemplar un periodo de consulta pública, durante el cual se reciben comentarios de los ciudadanos y de los terceros interesados**. Estos comentarios deben ser analizados y considerados, y, finalmente, la entidad debe responder indicando en qué medida se incorporaron los comentarios, o el motivo por el cual estos no dan a lugar.





# Fases del ciclo de gobernanza regulatoria

## 4. Revisión de calidad normativa

En el proceso de elaboración de normas, existen unas **entidades que tienen competencias para revisar y emitir concepto sobre los proyectos normativos**. Esta revisión previa mejora la calidad de la regulación, la pueden llevar a cabo distintas instancias gubernamentales:

- ✓ Aprobación sobre la creación de trámites - le corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública
- ✓ Concepto sobre la abogacía de la competencia le corresponde a la Superintendencia de Industria y Comercio SIC
- ✓ Concepto previo de los reglamentos técnico le corresponde al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MinCit
- ✓ Calidad del Análisis de Impacto Normativo AIN le corresponde al Departamento Nacional de Planeación DNP
- ✓ Calidad legal de los proyectos que firma el Presidente de la República (Secretaría Jurídica de la Presidencia)



# Fases del ciclo de gobernanza regulatoria

## 5. Publicidad de la regulación final

**Los siguientes actos deberán publicarse en el *Diario Oficial*:**

- ✓ Los actos legislativos y los proyectos de reforma constitucional aprobados en primera vuelta.
- ✓ Las leyes y los proyectos de ley objetados por el Gobierno.
- ✓ Los decretos con fuerza del *ey*, los decretos y las resoluciones ejecutivas expedidas por.
- ✓ el Gobierno nacional y los demás actos administrativos de carácter general, expedidos por todos los órganos, las dependencias, las entidades o los organismos del orden nacional de las distintas ramas del Poder Público y de los demás órganos de carácter nacional que integran la estructura del Estado.





## Fases del ciclo de gobernanza regulatoria

### 5. Publicidad de la regulación final

Por otra parte se encuentra el Sistema Único de Información Normativa (repositorio normativo) plataforma que permite ubicar, de forma rápida y gratuita, normas de carácter general y abstracto, las constituciones de 1886 y de 1991, actos legislativos, leyes, decretos, directivas presidenciales, resoluciones y circulares, entre otros.





# Fases del ciclo de gobernanza regulatoria

## 6. Evaluación de las regulaciones

### Estrategias de evaluación, simplificación, racionalización y depuración del inventario normativo

Las entidades deben **revisar de forma sistemática y periódico el inventario de regulación**, a fin de asegurar que las regulaciones estén actualizadas, justifiquen sus costos y sean eficientes, eficaces, simples y consistentes con los objetivos de política pública planteados. De la misma forma, deben **identificar, eliminar o reemplazar las que sean obsoletas, insuficientes o ineficientes**.

1. La política de racionalización de trámites.
2. La Estrategia de depuración normativa.
3. La evaluación ex post.
4. La simplificación normativa.



## Ámbito de aplicación

Para efectos de la Política de Mejora Normativa, las entidades que regula son todas aquellas de la **Rama Ejecutiva del nivel centralizado o descentralizado** que tienen facultades para emitir normas de carácter general. **Entidades de los sectores Central y Descentralizado** (artículo 39 de la Ley 489 de 1998).



### Sector Central de la Administración Pública Nacional:

La Presidencia de la República  
Los ministerios  
Los departamentos administrativos  
Las superintendencias



### Sector Descentralizado de la Administración Pública Nacional:

Los organismos y las entidades adscritos o vinculados a un ministerio o a un departamento administrativo que gocen de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio o capital independiente



### •Administración Pública territorial

•Las gobernaciones, las alcaldías, las secretarías de despacho y los departamentos administrativos.



# **Política:** **Seguridad digital**

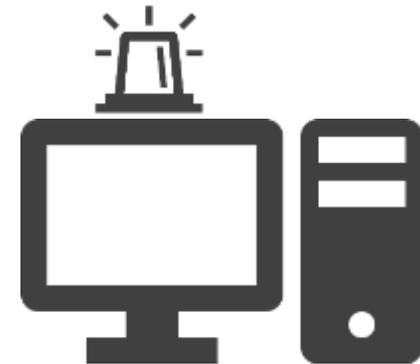


## Seguridad Digital

En materia de Seguridad Digital, el **Documento CONPES 3854 de 2016** incorpora la Política Nacional de Seguridad Digital coordinada por la Presidencia de la República, para orientar y dar los lineamientos respectivos a las entidades.

### Objetivo General

Fortalecer las capacidades de las múltiples partes interesadas **para identificar, gestionar, tratar y mitigar los riesgos de seguridad digital en sus actividades socioeconómicas en el entorno digital**, en un marco de cooperación colaboración y asistencia. Lo anterior, con el fin de contribuir al seguimiento de la economía digital nacional, lo que a su vez impulsará una mayor prosperidad económica y social en el país.





# Seguridad Digital

## Objetivos específicos





## Seguridad Digital

Con la política se **fortalecen las capacidades** de las múltiples partes interesadas para identificar, gestionar, tratar y mitigar los riesgos de seguridad digital en sus actividades socioeconómicas en el entorno digital, así como en la creación e implementación de instrumentos de resiliencia, recuperación y respuesta nacional en un marco de cooperación, colaboración y asistencia. Lo anterior, con el fin de **contribuir al crecimiento de la economía digital nacional, lo que a su vez impulsará una mayor prosperidad económica y social en el país.**



# ¿Cómo implementar la política?

## Orden nacional

En los **Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño** se darán las directrices para su implementación.



La articulación en materia de Seguridad Digital estará a cargo del **enlace sectorial de seguridad digital** quien será el encargado de rendir cuentas al Coordinador Nacional de Seguridad Digital acerca de la **implementación de la Política Nacional de Seguridad Digital en el respectivo sector.**



El Comité Institucional de Gestión y Desempeño se debe articular los esfuerzos, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación de la política.



Para ello, se debe designar un responsable de Seguridad Digital que también es el **responsable de la Seguridad de la Información en la entidad**, el cual debe pertenecer a un área transversal que haga parte de la Alta Dirección.



Para las **entidades cabeza de sector**, el Responsable de Seguridad Digital será el designado como enlace sectorial de seguridad digital.



## ¿Cómo implementar la política?

### Orden territorial

En el orden territorial, **MinTIC definirá los lineamientos** para que las entidades territoriales definan la figura del enlace de Seguridad Digital territorial para la implementación de la política de Seguridad Digital, así como las instancias respectivas para la articulación con el Coordinador Nacional de Seguridad Digital.



## ¿Cómo implementar la política?

- La implementación de la política, se hará a través de la **adopción e implementación del Modelo de Gestión de Riesgos de Seguridad Digital**, que será desarrollado y socializado por **MinTic**, por parte de las entidades y departamentos administrativos de la rama ejecutiva inicialmente,
- Para los **entes territoriales** y demás partes interesadas, se adelantarán **jornadas de sensibilización** en temas de Seguridad Digital.
- Las **entidades designadas**, deberán dar cumplimiento a todas las actividades relacionadas en el plan de acción de seguimiento **PAS del Conpes 3854 de 2016**.

# 04. Atributos de Calidad de la Dimensión



# Atributos de calidad a tener en cuenta en la gestión operativa de una entidad y para una adecuada relación Estado Ciudadano

1

La gestión de la entidad se soporta en:

- ✓ Un trabajo por procesos que tiene en cuenta los requisitos legales, las necesidades de los grupos de valor, los objetivos estratégicos institucionales, las políticas internas y cambios del entorno, para brindar resultados con valor
- ✓ Una estructura organizacional y la planta de personal articulada con los del modelo de operación por procesos, que facilita su interacción en función de los resultados institucionales
- ✓ El uso de las TIC para tener una comunicación fluida con la ciudadanía y atendiendo las políticas de Gobierno y Seguridad Digital
- ✓ La consulta de las disposiciones legales que regulan su gestión.
- ✓ El compromiso con la preservación del medio ambiente.
- ✓ Trámites simples y eficientes que faciliten el acceso de los ciudadanos a sus derechos.
- ✓ El uso de tecnologías de la información y las comunicaciones que eviten la presencia de los ciudadanos en las ventanillas públicas.
- ✓ El uso de mecanismos de interoperabilidad para mejorar la relación Estado - Ciudadano
- ✓ La promoción de espacios de participación ciudadana que evalúa para generar acciones de mejora.

2

La delegación o tercerización (cuando procede) de procesos, bienes y/o servicios se ajusta a los requerimientos de la entidad y a sus grupos de valor.

3

El uso de los recursos disponibles atiende las políticas de transparencia, integridad y racionalización del gasto público.

4

Los procesos judiciales en los que intervenga la entidad cumplen parámetros de pertinencia y oportunidad dentro del ámbito de la legalidad.

5

La entidad rinde permanentemente cuentas de su gestión promoviendo la transparencia, la participación y la colaboración de los grupos de valor y grupos de interés.

6

La entidad establece mecanismos de fácil acceso y comprensibles para que los grupos de valor presenten sus PQRSD.



# Atributos de calidad a tener en cuenta en la gestión operativa de una entidad y para una adecuada relación Estado Ciudadano

7

La entidad responde de manera clara, pertinente y oportuna, las PQRSD y son insumo para la mejora continua en sus procesos.

8

Un servicio de calidad evidenciado de manera permanente en los comportamientos y actitudes de las personas que desarrollan labores en los diferentes canales de atención:

- ✓ **Respetuoso:** reconocer a todas las personas y valorarlas sin desconocer sus diferencias.
- ✓ **Amable:** ser gentil, cortés, agradable y servicial en la interacción con los demás.
- ✓ **Confiable:** las respuestas y resultados deben ser certeras, basadas en normas y procedimientos.
- ✓ **Empático:** comprender al otro permite ponerse en su lugar y entender sus necesidades o inquietudes con mayor precisión.
- ✓ **Incluyente:** el servicio debe ser de la misma calidad para todos los ciudadanos, al reconocer y respetar la diversidad de todas las personas.

- ✓ **Oportuno:** todas las respuestas o resultados deben darse en el momento adecuado, y cumplir los términos acordados con el ciudadano.
- ✓ **Efectivo:** el proceso de servicio debe resolver exactamente lo requerido por el ciudadano.
- ✓ **Innovador:** la gestión de servicio cambia y se debe reinventar de acuerdo con las necesidades de las personas, los desarrollos tecnológicos y de las experiencias de servicio de la entidad.

