

## PROYECTO

### FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA CAPACIDAD COLOMBIANA PARA AUMENTAR LA TRANSPARENCIA Y LA INTEGRIDAD

(DCI-ALA/2013/330-003)

**LINEA ESTRATEGICA:** INTEGRIDAD PÚBLICA Y GOBIERNO ABIERTO

**LINEA DE ACCIÓN:** IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS DE  
INFRAESTRUCTURA DE INTEGRIDAD Y CAPACITACIÓN EN TERRITORIOS  
PRIORITARIOS Y TERRITORIOS PILOTOS

### CONSULTORÍA PARA DEFINIR DENTRO DEL MARCO DEL CONPES 167 UNA LÍNEA ESTRATÉGICA DE TRANSPARENCIA E INTEGRIDAD DEL DAFP Y DISEÑAR UN ESQUEMA DE ARTICULACIÓN CON LA SECRETARÍA DE TRANSPARENCIA

El documento contiene una revisión de las experiencias nacionales y territoriales que han contribuido al mejoramiento de la gestión pública. El objetivo principal es identificar los elementos claves de transparencia que aporta cada caso en las cinco áreas de política<sup>1</sup> definidas por el DAFP, con el fin de retomarlos como insumo importante que contribuirá al mejoramiento de la estructura interna del Departamento en materia de transparencia. .

**AUTOR:** Viviana Barberena

**FECHA:** Mayo 2015

---

<sup>1</sup> Empleo Público, Gestión Pública Integral, Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento Institucional, Enlace ciudadanos-Estado y Fortalecimiento Interno

# Introducción

---

Desde las reformas del Estado iniciadas en los años 90 se ha venido impulsado cambios en el proceso político-institucional, estos cambios se han dado en las estructuras organizativas más representativas y en los gobiernos regionales durante los últimos años. Actualmente, el Gobierno Nacional ha implementado normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación, sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública a través del Estatuto Anticorrupción. A través de este último, se han implementado estrategias como la conformación de la *Comisión Nacional de Moralización* con sus comisiones regionales, la *Comisión Ciudadana de Lucha Contra la Corrupción*, la creación de la *Secretaría de Transparencia* y la creación del *Observatorio de Anticorrupción e Integridad*; con el objetivo de estimular la relación entre el Estado y la ciudadanía entorno a la rendición de cuentas, la veeduría y el control social.

De igual forma, durante los últimos gobiernos se han venido creando estrategias que aportan al fortalecimiento de la labor del servidor público para hacer más eficiente su gestión y brindar una mayor confianza del ciudadano hacia el Estado. Sin embargo, se hace imperativo convocar a los ciudadanos a que también sean partícipes activos en la construcción de una democracia con mayores niveles de efectividad, “lo cual implica asumir el ejercicio de la ciudadanía en una doble dimensión: por un lado, el disfrute del reconocimiento y del ejercicio de los derechos civiles, políticos, económicos y sociales garantizados por el sistema democrático; y por otro lado cumplir con diligencia con los deberes para su comunidad.”<sup>2</sup>

En América Latina, se han implementado varias reformas del aparato estatal que tienen como fin mejorar las organizaciones y/o instituciones que la integran inspirados en los principios de la gobernabilidad. En el caso de México, en la Secretaría de la Función Pública se implementó la “Estrategia de Mejora Administrativa cuyo propósito es medir el desempeño y la calidad de los procesos a través de diagnósticos y la participación ciudadana. Esta iniciativa está compuesta diferentes grados de transformación: desregulación, simplificación, estandarización, optimización y mejora continua. En ese

---

<sup>2</sup>Secretaría de Asuntos Políticos de la Organización de Estados Americanos (OEA), “Experiencias Innovadoras en Gestión Pública Efectiva y Estrategias de Cooperación Regional”. Pág. 9.

marco, cada proyecto de mejora que se pretenda llevar a cabo, estará sujeto a un análisis de factibilidad que estará compuesto por: capacidad normativa, capacidad técnica, capacidad financiera, capacidad de gestión y colaboración institucional.”<sup>3</sup>

Dentro de los proyectos importantes que tienen esta evaluación están el de mejora regulatoria, e-gobierno, atención ciudadana, simplificación de procesos, desarrollo humano y marco jurídico. Estos proyectos emprendidos, “cumplen con la premisa de convertir los objetivos de mejora regulatoria en acciones medibles y tangibles, puesto que, permite la generación de tableros de control que dan a conocer el grado de avance de los proyectos y el cumplimiento de las metas con participación de la ciudadanía.”<sup>4</sup>

En Ecuador, entre el 2007 y el 2012, en el marco de la definición de la *Visión Nacional del Buen Vivir* se han llevado a cabo diferentes acciones destinadas a producir una transformación democrática en el Estado. “El desarrollo de esta transformación democrática ha implicado que se realicen distintas acciones, entre ellas, una diferenciación funcional, un glosario de términos de las entidades y sus funciones, la realización de una tipología de los Ministerios existentes, el establecimiento de mecanismos de coordinación, y una reorganización territorial.”<sup>5</sup>

Dentro de este proceso de reformas una de las más interesantes es el establecimiento de mecanismos de coordinación especiales e innovadores en los niveles institucionales de naturaleza sectorial y territorial. “Entre los mecanismos de coordinación sectorial, se encuentran los Ministerios Coordinadores creados con el propósito de contar con una Planificación Nacional que propicie la coherencia entre las políticas públicas implementadas por las diferentes entidades de la administración pública ecuatoriana.”<sup>6</sup>

Por su parte Colombia, ha sido reconocida en el exterior por la implementación de las tecnologías de la información en la gestión pública. Se puede mencionar, la estrategia de Gobierno Electrónico la cual tiene como objetivo generar iniciativas que acerquen al ciudadano a las entidades públicas utilizando medios electrónicos, buscando así: i) la eficiencia en los servicios, ii) espacios de participación para escuchar al ciudadano y iii) hacer más transparente el trabajo de los servidores públicos.

---

<sup>3</sup> *Ibíd.* Pág. 11-12

<sup>4</sup> *Ibíd.*

<sup>5</sup> *Ibíd.* Pág. 16.

<sup>6</sup> *Ibíd.*

Para efectos de este estudio, se reseñarán algunas *experiencias exitosas*<sup>7</sup> del orden nacional relacionadas con Ministerios y/o entidades adscritas y experiencias del orden territorial en cabeza de Gobernaciones y/o Alcaldías que se han llevado a cabo entre los años 2009-2014. Lo anterior, se realizará con base en los cinco ejes principales que están relacionados con las funciones del DAFP y que aportan a la realización de la Línea Estratégica de Transparencia e Integridad. A continuación se presentarán las experiencias divididas por ejes:

Áreas de política	Experiencias	Orden	Año
<b>Empleo Público</b>	Programa Diseño e Implementación del Modelo Integral de Gestión del Talento Humano en la Dirección de Aduanas e Impuestos Nacionales (DIAN).	Nacional	2013
	Nombramiento de jefes de control interno por concurso en Gobernación de Antioquia	Departamental	2014
<b>Gestión Pública Integral</b>	Armonización ejes de acreditación: Seguridad del paciente, enfoque de riesgo y MECL, en el Hospital Civil de Ipiales ESE	Departamental	2013
	Campaña de fortalecimiento del autocontrol en la Gobernación de Antioquia	Departamental	2014
	Implementación del Sistema Organizacional de Seguimiento al Plan de Desarrollo Dosquebradas Empresa de Todos 2012-2015.	Municipal	2014
<b>Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento Institucional</b>	Modelo pedagógico Institucional y Plan Integral de Cultura Organizacional y Gestión de Talento Humano en la Alcaldía de Medellín	Municipal	2009
	Nariño Mejor: Transparencia y buenas prácticas administrativas, Gobernación de Nariño.	Departamental	2013
	Sistematización de procesos y desarrollo de un software hospitalario integral en el Hospital Eduardo Santos- La unión- Nariño	Departamental	2014
	Servicio a la Víctima, Atención Diferencial para la Reparación Integral en la Unidad de Víctimas	Nacional	2013
	Superintendencia de Notariado y Registro con el caso Ventanilla única de Registro –VUR.	Nacional	2013
	La Ruta Social “la Gobernación llega a tu casa” en la	Departamental	

<sup>7</sup> Experiencia exitosa: Es toda práctica documentada de gestión pública que agrega valor al cumplimiento de las obligaciones legales y misionales que tienen las entidades, contribuye a la generación de los resultados de las políticas públicas y es susceptible de replicarse en cualquier contexto de la Administración Pública colombiana. En: [http://www.acnur.org/t3/uploads/media/2882\\_COI\\_Colombia\\_Informe\\_Comisiones\\_Primeras\\_Congreso\\_2014.pdf?view=1](http://www.acnur.org/t3/uploads/media/2882_COI_Colombia_Informe_Comisiones_Primeras_Congreso_2014.pdf?view=1). Pág. 43.

<b>Enlace ciudadanos- Estado</b>	Gobernación del Atlántico		2014
	Feria de la Transparencia en la Contratación Pública de la Alcaldía de Medellín	Municipal	2007-2014
	Presupuesto participativo – PP – como Programa para la Concertación del Desarrollo Local en la Alcaldía de Palmira (Valle del Cauca)	Municipal	2013
	Alcaldía con Todos de la Alcaldía de Carmen de Viboral	Municipal	2013
	Sistema de información Gerencia y de Planificación Territorial Integrado a Trámites y Gestión Municipal por resultados Tocancipá – Cundinamarca	Municipal	2009
	Tablero de Control Gerencial en la Agencia para la Infraestructura del Meta.	Departamental	2014
<b>Fortalecimiento Interno</b>	Gerencia de Municipios en la Gobernación de Antioquia	Departamental	2014
	Modernización del Municipio de Medellín, un ejemplo innovador en la Gestión Pública	Municipal	2014

# Sistematización de Experiencias

---

## Experiencias en Empleo Público:

Dentro de este ámbito se encuentran reseñadas las experiencias que se relacionan con la gestión del empleo, las condiciones laborales y las capacidades de los servidores públicos. Entre los elementos que se busca destacar están los concursos de mérito en las entidades, su transparencia durante el proceso, el nivel de publicidad de los mismos por cuanto da la oportunidad al público de conocer las convocatorias y permite la postulación de personas idóneas y cualificadas para los cargos públicos.

- **Programa Diseño e Implementación del Modelo Integral de Gestión del Talento Humano en la Dirección de Aduanas e Impuestos Nacionales (DIAN).**

Este proyecto tiene como objetivo,

“adoptar una de las mejores prácticas propuesta por la Carta Iberoamericana del Servicio Civil, la cual consiste en un sistema integrado, capaz de aportar valor y contribuir al logro de los objetivos organizacionales mediante la excelencia gerencial de la gente.”<sup>8</sup>

El diseño del modelo, ya concluido, recoge el trabajo de los actores clave dentro de la entidad, relacionados de manera directa con la gerencia de las personas. La Dian ha enfocado su estrategia en “la calidad y atención al contribuyente, sobre la base de su talento humano, desarrollado de manera integral y se enmarcará en una carrera administrativa específica con las condiciones y requerimientos técnicos que exige la labor tributaria, aduanera y cambiaria del siglo XXI.”<sup>9</sup> La implementación de la solución informática para la gestión del talento humano, reducirá el rezago tecnológico y facilitará la toma de decisiones relacionadas con el talento humano. Entre los principales

---

<sup>8</sup> Lisandro A. Ballesteros “Talento humano de clase mundial” en: <http://www.portafolio.co/negocios/talento-humano-clase-mundial>

<sup>9</sup> *Ibíd.*

elementos están; “planificación del recurso humano a corto, mediano y largo plazo, reducción del desfase, estructural, estacional y friccional del empleo interno, análisis y prospectiva de las situaciones administrativas económicas y financieras relacionadas con la planta de personal, así como la administración y gestión de los subsistemas que componen el modelo.”<sup>10</sup>

- **Nombramiento de jefes de control interno por concurso en la Gobernación de Antioquia**

Esta iniciativa tiene como objetivo, construir y fortalecer la línea principal “Antioquia Legal” del Plan de Desarrollo 2012-2015 de la Gobernación de Antioquia, por cuanto se hace por concurso la provisión de 13 cargos para dirigir los asuntos de control interno en entidades como: Gobernación, Pensiones Antioquia, ESE Carisma, Benedan, Tecnológico, VIVA, Idea, Indeportes, Teleantioquia y Politécnico Jaime Isaza Cadavid, y otras entidades en el área de la salud.

Durante el proceso se destacó la oportunidad que se brindó a personas por fuera de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá de participar en la convocatoria en la cual, se presentaron 103 personas las cuales pasaron un proceso de revisión de requerimientos y cumplimiento de requisitos y finalmente, se otorgaron 13 cargos que fueron provistos.<sup>11</sup> La selección la realizó un comité que se creó para tal efecto, integrado por varios entes de la Gobernación del departamento.<sup>12</sup>

### **Lecciones aprendidas**

- ✓ Las iniciativas anteriores presentan algunos de los cambios que ha implementado la entidad para mejorar su funcionamiento, tanto la DIAN como la Gobernación de Antioquia enfocaron sus esfuerzos en mejorar la calidad de su gestión a partir de la escogencia transparente de personas idóneas con lo cual mejoran su

---

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Claudia Jannet Salazar Arango es la nueva Gerente de Control Interno de la Gobernación de Antioquia, en: <http://www.antioquia.gov.co/index.php/prensa/historico/159-prensa-fajardo/19293-claudia-jannet-salazar-arango-es-la-nueva-gerente-de-control-interno-de-la-gobernacion-de-antioquia>

<sup>12</sup> Ibid.

desempeño y promueven un desarrollo organizacional encaminado a prestar un mejor servicio y mejorar el clima operativo de cada una de las entidades.

- ✓ Es necesario contar con una Administración Pública que promueva la capacidad administrativa, de dirección y gestión a través de estructuras institucionales eficientes, con sistemas, procesos y procedimientos efectivos, que promuevan actitudes y comportamiento humano que genere valor y utilidad para las entidades.<sup>13</sup>
- ✓ El cambio de cultura organizacional que se desarrolló dentro de la DIAN permitió recoger una serie de valores aprendidos y compartidos por cada uno de los integrantes del talento humano, donde sus labores fueron más dinámicas y permitieron la auto-renovación de la entidad. De igual forma, se permite la continuidad de esta iniciativa en el tiempo debido a que se implementó la gestión del conocimiento, capacitando a los servidores sobre sus competencias laborales para obtener una certificación en el futuro.
- ✓ De esta experiencia vale la pena resaltar que se realizó una estrategia para el relevo generacional, “que propenderá por la preservación de la experiencia, los conocimientos esenciales y el aporte diario realizado a lo largo de la vida laboral de los funcionarios en condición de pensión, evitando así su pérdida y reinvirtiéndolo para fortalecer el quehacer institucional y estar en un nivel competitivo ante los continuos cambios globales.”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Bolaños Rolando “El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la administración pública”, en: <file:///C:/Users/Catalina/Downloads/Dialnet-ElDesarrolloOrganizacionalComoEstrategiaParaLaMode-4716395.pdf> pág. 136.

<sup>14</sup> Ballesteros Lisando “La calidad de vida laboral y personal es importante para el Modelo aplicado en entidades como la Dian.”, en: <http://www.portafolio.co/negocios/talento-humano-clase-mundial>



## Experiencias en Gestión Pública Integral

Las experiencias aquí reseñadas se enmarcan en la protección de los recursos de las entidades, garantizar la eficiencia, eficacia y economía de las mismas, evaluar y hacer seguimiento a sus estructuras internas, asegurar la confiabilidad de la información que se genera, y definir medidas para detectar riesgos al interior de las mismas. De acuerdo a esto, se escogerán los principales elementos de las experiencias que aportan al eje de gestión pública integral, enfocado en el control interno y que se ajusta a la línea de transparencia.

- **Armonización ejes de acreditación: Seguridad del paciente, enfoque de riesgo y MECI, en el Hospital Civil de Ipiales (ESE)**

En el año 2012, se puso en marcha en el Hospital Civil de Ipiales (ESE) el proceso de gestión clínica por medio del cual se hizo una reestructuración de la entidad,

“se implementa el proceso de gestión clínica y se forma un equipo de trabajo interdisciplinario para fortalecer el desarrollo de los ejes de gestión del riesgo y de seguridad del paciente, posteriormente conjuntamente con el apoyo de la Oficina de Control Interno se trabaja en la armonización de estos dos ejes con el Modelo Estándar de Control Interno.”<sup>15</sup>

Con el propósito de garantizar la seguridad en la prestación de servicios, el Hospital Civil de Ipiales acoge la normatividad vigente como marco de referencia, y desde la alta dirección y con el compromiso de todos los colaboradores promueve con acciones efectivas armonizar la normatividad aplicable para resolver de manera efectiva y articulada los problemas de seguridad de los pacientes durante su permanencia en la institución.

La verificación de la gestión armonizada con los ejes de acreditación *Seguridad del Paciente, enfoque de riesgo y MECI*, se realiza a partir del seguimiento por parte de los líderes de los procesos a los indicadores derivados de la política de Seguridad del Paciente, como enfoque de atención centrada en el usuario, cultura de seguridad, integración con el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (SOGCS),

---

<sup>15</sup> Hospital Civil De Ipiales – ESE “Armonización ejes de acreditación: Seguridad del paciente, enfoque de riesgo y MECI.” [http://www.l.dafp.gov.co/Sitios/banexitos/DetalleCaso.asp?Cod\\_Caso=2401](http://www.l.dafp.gov.co/Sitios/banexitos/DetalleCaso.asp?Cod_Caso=2401)

multicausalidad, validez, alianza con el usuario y su familia y alianza con el profesional de la salud.

Según el Banco de Éxitos del DAFP, “la implementación de esta iniciativa ha permitido fortalecer el Sistema de Control Interno interactuando, generando valor y unificando objetivos y herramientas similares para eliminar actividades duplicadas y disminuir reprocesos dentro de las actividades de gestión y control.”<sup>16</sup>

A continuación se describe la metodología utilizada por el Hospital Civil de Ipiales para lograr la articulación de los modelos. El proceso está compuesto por cinco etapas, todas ellas interrelacionadas y mediadas por procesos de comunicación y consulta, monitoreo y revisión:

1. Contexto estratégico organizacional, Objetivos estratégicos
2. Identificar riesgo
3. Analizar riesgos, determinar la probabilidad, el impacto, consecuencias y el nivel del riesgo
4. Valoración del Riesgo, identificar barreras de seguridad, efectividad y establecer el tratamiento
5. Política de gestión del riesgo.

La implementación de esta metodología ha contribuido a la “comunicación e información más efectiva en los equipos de trabajo, la construcción de una cultura de Seguridad del Paciente en el desarrollo del trabajo diario, actitud proactiva y propositiva frente a la atención de los usuarios, sentimientos de compromiso con la organización, cultura de autocontrol, autogestión y autoevaluación.”<sup>17</sup>

### **Lecciones aprendidas**

- ✓ El mejoramiento del sistema de gestión de calidad del hospital y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) generó armonía y coordinación con todos los departamentos de la entidad. De esta manera, el control interno se constituye como una herramienta importante para lograr la complementariedad entre todas las tareas misionales de la entidad generando transparencia y eficacia en todos los procedimientos y políticas a implementar por el hospital.

---

<sup>16</sup> Hospital Civil de Ipiales ESE, [http://portal.dafp.gov.co/portal/page/portal/home/gestion\\_institucional/banco\\_exitos](http://portal.dafp.gov.co/portal/page/portal/home/gestion_institucional/banco_exitos)

<sup>17</sup> *Ibíd.*

- ✓ Es fundamental la voluntad y decisión de los niveles de dirección en la apuesta de transformación. Cuando las directivas dan ejemplo es más coherente pedir comportamientos íntegros y la aplicación de herramientas como el MECI adquieren gran valor.
- **Campaña de fortalecimiento del autocontrol: dirigida a los servidores públicos de la Gobernación de Antioquia**

Como su nombre lo indica se desarrolló una campaña de promoción del autocontrol, con el fin de firmar acuerdos de gestión con los funcionarios de libre nombramiento y realizar actividades académicas y lúdicas, que promuevan el autocontrol especialmente en el uso del tiempo y la puesta en práctica de los valores del código de ética de la entidad.<sup>18</sup> Esto permitió que el sistema de control interno contara con herramientas e indicadores que permitieran medir los planes de acción por procesos, dar cobertura y aplicación de los roles de control interno.

Este proceso está basado en la cultura organizacional fundamentada en el control a los procesos, ambiente de control y desarrollo humano. Entre los objetivos principales están promover el cambio de actitud frente a la percepción del control interno en las diferentes dependencias de la Gobernación de Antioquia, generar un mensaje positivo sobre los valores y bondades del control interno, ya que éste es una herramienta que facilita los procesos en el acontecer diario, posicionar a la gerencia de control interno como amigable y que puede contribuir decididamente la mejora en los procesos.

Dentro de esta campaña de cultura de control se trabajó por fases, dentro de la primera estaba i) el reconocimiento, orientada a la favorabilidad y familiaridad, ii) el posicionamiento de “Geniardo” (personaje que se asocia al control interno dentro de la gobernación) y iii) la asociación con el concepto *control*.

### **Lecciones aprendidas**

- ✓ Determinar claramente lo que se desea cambiar dentro de la entidad, puede incentivar una cultura de calidad y de control que fortalece la optimización de las

---

<sup>18</sup> Informe de Auditoría, en:

[file:///C:/Users/User/Downloads/2013210\\_InfoDefi\\_AudReg\\_Antioquia\\_Vig\\_2012%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/2013210_InfoDefi_AudReg_Antioquia_Vig_2012%20(1).pdf)

labores dentro de las entidades. La correcta utilización del MECI permite el trabajo coordinado y articulado trabajo coordinado entre las diferentes áreas.

- ✓ Es necesario utilizar de manera más eficiente la información que se genera a través del MECI, con el fin de mejorar los procedimientos internos y lograr una verdadera coordinación entre todas las subdirecciones. De igual forma, debe ser un modelo cuya información sea entendible para la ciudadanía interesada en la gestión interna del departamento que a largo plazo generaría cercanía y confianza hacia la entidad.
- ✓ Considerando la importancia que el sistema de control tiene frente al logro de los objetivos institucionales, la disminución del riesgo de corrupción en las entidades públicas y la mejora que los controles pueden implicar en la prestación de los servicios, se creó en el año 2014 un nuevo modelo MECI “cuyos retos son: fortalecer el sistema bajo un enfoque preventivo, incluir una cultura organizacional basada en la aplicación de principios éticos, autoevaluación y fortalecimiento de los diferentes roles para el control interno, así mismo, vincular los sistemas de información en el proceso del control interno como medio generador de información oportuna y pertinente.”<sup>19</sup>
- ✓ Aunque estas iniciativas se crearon antes que se diera la reforma al MECI, se puede decir que, tanto la iniciativa del Hospital de Ipiales, como la de Gobernación de Antioquia el sistema de control interno no se utilizó como un simple modelo de recolección de la información, sino se dio un enfoque más humano que tiene como eje principal la comunicación y la información para generar una coordinación entre todos, no solamente entre los directivos sino aplicado a toda la entidad.
- ✓ Cuando se implementó la nueva estrategia en el Hospital de Ipiales se generó un interés del servidor público en hacer las cosas bien, de cumplir el marco procedimental de la entidad en sus actividades diarias y acercar la alta dirección en todos los niveles jerárquicos y en grupos de trabajo. Una vez logrado el correcto funcionamiento interno se puede demostrar la transparencia en las actuaciones y se motiva al servidor público a mejorar sus actitudes y desempeño en cada una de sus funciones para lograr la consecución de los objetivos comunes de la entidad.

---

<sup>19</sup> Mancipe Lina, “¿Por qué un nuevo MECI para el control público?”, Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad; En Contexto. pág.17

- ✓ La funcionalidad gerencial se debe en gran parte a la persona que esta designada para mejorar el control en la Alta Dirección. Según el Conpes 167 de 2013 quienes desempeñen el rol de los jefes de control interno se deben hacer visibles en la alta dirección, “de manera que sus opiniones, recomendaciones y hallazgos sean fundamentales para la mejor gestión de las entidades y el buen uso de los recursos públicos (...) se debe garantizar que los jefes de control interno cuenten con el perfil y competencias necesarias de acuerdo al grado de complejidad de las entidades”.<sup>20</sup>
- **Implementación del Sistema Organizacional de Seguimiento al Plan de Desarrollo Dosquebradas Empresa de Todos 2012-2015**

Esta iniciativa tiene como objetivo generar transparencia institucional a través del acercamiento de las comunidades con la Administración Municipal para conocer la ejecución del Plan de Desarrollo y poder optimizar sus recursos de inversión. Además generar un impacto positivo en la cultura organizacional de la entidad.

Anteriormente, el método utilizado por la Administración Municipal para hacer seguimiento al plan de desarrollo no era el adecuado, toda vez que se realizaba de una manera manual, lo que conllevaba a la demora en la consolidación de la información por parte del funcionario coordinador del seguimiento, generando obstáculos en la toma de decisiones y acciones correctivas por parte del mandatario. “En años anteriores el Municipio de Dosquebradas era estigmatizado porque la ciudadanía lo percibía como un municipio corrupto. Hoy con la implementación del Sistema Organizacional de Seguimiento al Plan de Desarrollo, los ciudadanos han recuperado la confianza en la Administración del Municipio de Dosquebradas”<sup>21</sup>, logrando:

- Brindar información con calidad a la ciudadanía con respecto al avance del plan de desarrollo y en tiempo real.
- Minimizar los riesgos de corrupción al hacer pública y accesible la gestión de la Administración.
- Promover el control social y ciudadano.

---

<sup>20</sup>Conpes 167 de 2013 “Estrategia Nacional de la Política Pública Integral Anticorrupción” pág. 28.

<sup>21</sup> Sandra Ospina, “Implementación del Sistema Organizacional de Seguimiento al Plan de Desarrollo Dosquebradas Empresa de Todos 2012-2015.” (PDF) Municipio de Dosquebradas. En: Banco de Éxitos del Departamento Administrativo de la Función Pública.

- Generar un nivel de responsabilidad en los funcionarios enlaces, para reportar acciones reales, que permitan a la comunidad obtener información confiable.
- Fortalecer el Control Político que se hace a través del Concejo Municipal.
- Mejorar los procesos de rendición de cuentas.

El Sistema Organizacional de Seguimiento al Plan de Desarrollo, logra su continuidad en el tiempo a través de la articulación efectiva de todos los componentes, en especial la participación de la Oficina Asesora de Control Interno, quien convalida los datos reportados en el aplicativo con sus respectivas evidencias. Además, esta iniciativa hace parte del Sistema de Gestión de Calidad y el MECI, garantizando que trascienda varios periodos de gobierno.

Todo lo anterior, se está logrando con el compromiso del recurso humano, al adoptar una cultura de autocontrol y al disponerse a recibir capacitación permanente y retroalimentar el sistema, para lograr este propósito se hizo necesario que los funcionarios enlace desempeñaran cargos de carrera administrativa.

### **Lecciones aprendidas**

- ✓ Con la implementación de la experiencia, se creó una cultura de autocontrol en la Administración que ha permitido dinamizar la labor de seguimiento y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por ejemplo, se logró que los funcionarios de la Administración perdieran el temor de ver su gestión expuesta a través de los semáforos de seguimiento y por el contrario, esto promovió al interior de las dependencias, una sana competencia en el cumplimiento de las metas.
- ✓ Con la cultura del autocontrol, se logró interiorizar por parte de los funcionarios de la entidad, la responsabilidad de que los datos reportados generan retroalimentación para la rendición de cuentas.
- ✓ Se acercó el gobierno con la comunidad, generando transparencia institucional, mejorando la calidad de los proceso de rendición de cuentas y recuperado la confianza ciudadana hacia la Administración Municipal.

## Experiencias en Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento Institucional

Dentro de este ámbito se reseñarán las experiencias que están relacionadas con la cultura organizacional dentro de la entidad, así como, la gestión del talento humano que conlleva al fortalecimiento de las actividades y las capacidades del servidor público. Esto es fundamental en el marco de la transparencia en cuanto la entidad mejora su eficiencia y efectividad en las labores diarias y se cambia la percepción del ciudadano de una entidad ineficiente y corrupta.

- **Modelo Pedagógico Institucional y Plan Integral de Cultura Organizacional y Gestión del Talento Humano, en la Alcaldía de Medellín**

La iniciativa tiene como objetivo “definir los lineamientos que deben orientar los procesos de capacitación y formación de los servidores públicos de la Alcaldía de Medellín, así como gestionar su implementación, a fin de mejorar la calidad de prestación de los servicios, el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios, garantizando la instalación cierta y duradera de competencias y capacidades específicas, en concordancia con los principios que rigen la función pública.”<sup>22</sup>

La Alcaldía de Medellín quería fundamentar “científica y pedagógicamente, un sistema de formación para una entidad del sector público, que permitiera el desarrollo de procesos de capacitación pertinentes y sistémicos, propendiendo porque la inversión de los recursos fuera eficiente y contribuyera al logro de los objetivos institucionales, facilitando el diseño de una metodología de aplicación específica para la entidad.”<sup>23</sup>

En las acciones de formación y capacitación que se impartían en la Alcaldía de Medellín, se presentaban procesos fragmentados y destinados a responder a la coyuntura, más que a responder a una concepción estratégica y en concordancia con las funciones de la entidad. Por otra parte, no se contaba con un componente de seguimiento y evaluación de impacto de los procesos de formación y capacitación, “lo que generaba que se

---

<sup>22</sup> “Buenas Prácticas para la Promoción de la Transparencia a Nivel Local”, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En: <http://www.bivica.org/upload/transparencia-local.pdf> Pág. 45.

<sup>23</sup> *Ibíd.* Pág. 46

asumiera este proceso a partir de metodologías ampliamente utilizadas, sin realizar evaluación y pertinencia del aprendizaje.”<sup>24</sup>

Para superar la situación antes descrita, la Alcaldía decidió diseñar e implementar dos estrategias conjuntas: la primera estrategia tiene como fin “disponer de información oportuna y real para la toma de decisiones administrativas acerca del desarrollo y cualificación de los servicios públicos de la Alcaldía de Medellín, soportándose en los procesos de formación y capacitación del talento humano, de seguimiento y valorización de los resultados laborales de cada sector y de evaluación de desempeño.”<sup>25</sup>

Por otra parte, la segunda estrategia “buscó orientar los procesos de capacitación y formación de los servidores públicos para, a través de su implementación, garantizar el mejoramiento de las competencias de los servidores.”<sup>26</sup> Este modelo está compuesto por planes, proyectos y programas de formación, que tienen como fin crear una “Red de Formadores” que repliquen y multipliquen el conocimiento en los servidores que no han recibido capacitación formal sobre los temas de interés de la Alcaldía.

La plataforma proporcionó una herramienta valiosa para la producción de informes, la detección de necesidades a ser fortalecidas, y además orientó a la entidad en el abordaje de metas institucionales mediante el desarrollo de estrategias de potenciación y modelamiento del talento humano del Municipio.

### **Lecciones aprendidas**

- ✓ El establecimiento de una eficiente estrategia comunicacional se constituye en una herramienta de gestión del conocimiento institucional por cuanto los servidores y los ciudadanos están informados de los hechos día a día. Lo que conlleva a un ambiente transparente enfocado al uso adecuado de la información al interior de la entidad.
- ✓ La ciudadanía debe ver que el Modelo permite cualificar cada vez mejor a los servidores públicos para que éstos cuenten con las mejores condiciones a la hora de prestar un servicio público enmarcado en condiciones de eficiencia y eficacia.

---

<sup>24</sup> *Ibíd.*

<sup>25</sup> *Ibíd.* Pág. 47

<sup>26</sup> *Ibíd.*



- **Nariño Mejor: Transparencia y buenas prácticas administrativas, Gobernación de Nariño**

Tienen como fin, la concertación de criterios en los pliegos de condiciones, con el gremio de Ingenieros, Arquitectos y Constructores, incrementando de esta manera la participación en los procesos de contratación pública que adelanta el Departamento. Según estudio de la Universidad de Santander y la Sociedad Colombiana de Ingenieros, el Departamento de Nariño es el de mayor participación promedio de oferentes en procesos licitatorios.

En primer lugar, dentro del plan de desarrollo del Departamento Nariño “Nariño Mejor 2012-2015”, se encuentra el eje estratégico Nariño Gobernable, con dos programas: *Desarrollo Institucional* y *Fortalecimiento de la Participación Ciudadana* que tiene como objetivo lograr un mayor desarrollo institucional a través de la modernización, la transparencia y las buenas prácticas administrativas, así como el fortalecimiento de las finanzas para una gestión pública más eficiente.

Para cumplir los objetivos planteados en este eje, se adoptaron medidas como: la creación del Departamento Administrativo de Contratación, la concertación de criterios con los gremios para la elaboración de pliegos de condiciones, el fortalecimiento de la visibilidad de la información, la elaboración del Manual de Contratación y por último, el fortalecimiento del control social.

En cuanto a la *creación del Departamento Administrativo de Contratación*, “la competencia principal consiste en la suscripción, y legalización en nombre del Departamento de todos los contratos y convenios que se requieran para la ejecución los programas del plan de desarrollo departamental de los planes programas y proyectos que adelanta el Departamento de Nariño.”<sup>27</sup>

En segunda medida se implementó la *concertación de criterios para la elaboración de pliegos de condiciones con los gremios*: entre la administración y los representantes de los gremios locales de la arquitectura, de la ingeniería y de la construcción se han suscrito actas de concertación de criterios básicos proporcionados y adecuados a la naturaleza y valor del proyecto a contratar, lo anterior, como una herramienta para disponer de buenas

---

<sup>27</sup> *Ibíd.*

prácticas en la contratación pública, que garanticen agilidad, transparencia y eficacia en los procesos de contratación del Departamento.

Con la implementación de la iniciativa, la Gobernación de Nariño mejoró el índice de Gobierno Abierto. “En el período 2010 - 2011 Nariño se ubicó en el puesto 24 a nivel nacional, en el 2011 y primer semestre de 2012 pasó al puesto 15, con la medición del año completo 2012 ascendió al puesto 3 y en el año 2013 obtiene el puesto 4. En la valoración total del indicador Exposición de la Información, el Departamento de Nariño obtuvo el primer lugar con un puntaje del 96,3%.”<sup>28</sup> (Observar la gráfica)

	Nacional	Depto	Entidad	Ranqueo
<b>2. EXPOSICIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>				
<b>2.1. Visibilidad de la Contratación **</b>	66,0	N/A	98,9	<b>1</b>
2.1.1. Publicación de contratos - SECOP vs Contraloría Territorial (***)	55,4	N/A	98,7	
2.1.2. Actualización de procesos contractuales publicados en el SECOP	90,8	N/A	99,3	
<b>2.2. Competencias Básicas Territoriales</b>	67,6	N/A	94,7	<b>2</b>
2.2.1. Nivel de reporte SUI	36,0	N/A	88,5	
2.2.2. Nivel de reporte SISBEN	N/A	N/A	N/A	
2.2.3. Nivel de reporte SIMAT	N/A	N/A	N/A	
2.2.4. Nivel de reporte SIHO	96,4	N/A	100,0	
<b>2.3. Sistemas de Gestión Administrativa</b>				
2.3.1. Nivel de reporte FUT	53,9	N/A	99,3	
2.3.2. Nivel de reporte Regalías				
2.3.3. Nivel de reporte SICEP				

Fuente: Gobernación de Nariño “Principales resultados 2012-2014” en [http://www.forossemana.com/upload/documentos/Documento\\_6635\\_20140815.pdf](http://www.forossemana.com/upload/documentos/Documento_6635_20140815.pdf). Pág. 6.

Según la investigación de la sociedad Colombiana de ingenieros, “donde se analiza aspectos como licitaciones públicas, selección abreviada y concurso de méritos, Nariño es calificado como el departamento con mayor opción de participación en procesos licitatorios, lo que genera confianza y transparencia en la contratación pública”.<sup>29</sup>

### Lecciones aprendidas

- ✓ Fortalecimiento institucional del nivel central para los procesos de contratación que permite avanzar en la implementación de guías o manuales de contratación que garantice la transparencia, eficiencia y eficacia.
- ✓ Mecanismos efectivos para garantizar la transparencia en la concertación de criterios para la elaboración de pliegos de contratación de obras, suministros y

<sup>28</sup> Gobernación de Nariño “Principales resultados 2012-2014” en [http://www.forossemana.com/upload/documentos/Documento\\_6635\\_20140815.pdf](http://www.forossemana.com/upload/documentos/Documento_6635_20140815.pdf). Pág. 6.

<sup>29</sup> Gobernación de Nariño “Principales resultados 2012-2014” en [http://www.forossemana.com/upload/documentos/Documento\\_6635\\_20140815.pdf](http://www.forossemana.com/upload/documentos/Documento_6635_20140815.pdf). Pág. 16

- consultorías que generan una buena percepción de los oferentes en la transparencia de los procesos.
- ✓ Alta participación de oferentes en las licitaciones que muestran confianza en el proceso de contratación con el Departamento de Nariño.
  - ✓ Confianza en que todos los oferentes pueden trabajar y competir en igualdad de condiciones, sin temor a que se monopolicen algunos procesos contractuales.
  - ✓ Adicionalmente, se fortalecieron los procesos de control social y veeduría ciudadana, dado que se conformaron los comités de veeduría ciudadana en cada proyecto estratégico, lo que hace visible la participación en todas las etapas contractuales.
- **Sistematización de procesos y desarrollo de un software hospitalario integral en el Hospital Eduardo Santos- La unión- Nariño, iniciativa Departamental**

Tiene como objetivo transformar la cultura laboral institucional, mediante la sistematización de procesos y desarrollo de un software hospitalario integral ajustado a las necesidades del ESE, “en el marco del desarrollo e implementación del Sistema de Información unificado en Salud, el mejoramiento y fortalecimiento de la infraestructura y dotación tecnológica, la reorganización de los procesos administrativos y la historia clínica electrónica unificada, siendo esta última una herramienta conformada por todos aquellos detalles y conjuntos de datos clínicos personales, familiares y del entorno, recopilados de manera sistemática, automatizada, clara, precisa, detallada y con orden normativo.”<sup>30</sup>

La necesidad del desarrollo de un software hospitalario condujo a la sistematización de procesos asistenciales y administrativos de la ESE, mejorando la calidad del sistema de información que tiende a la disminución de dobles procesos y en consecuencia de los gastos de operación. “Para esta decisión se tomó como punto de partida el requerimiento normativo de la sistematización de la historia clínica (Ley 1438 de 2011), la cual no podía quedar como una isla en los procesos asistenciales y administrativos”<sup>31</sup>; de

---

<sup>30</sup> Carmen Valdes “Sistematización de Procesos y Desarrollo de un Software Hospitalario Integral” Hospital Eduardo Santos, La Unión Nariño (ESE). En: Banco de Éxitos del Departamento Administrativo de la Función Pública.

<sup>31</sup> *Ibíd.*

tal forma que se hacía necesario contar con un solo programa que articule todos los procesos institucionales.

El desarrollo del software hospitalario integral fue un proyecto caracterizado por la participación continua del personal administrativo y de asistencia, bajo la premisa de que el software debía responder a las exigencias de la ESE y no viceversa, debido a que se podría ver afectada la prestación de los servicios y la calidad de la misma.

Sin embargo, esto no sucedió y lo que produjo fue grandes cambios dentro de la entidad, en los que resaltan: la renovación tecnológica con dotación de equipos de cómputo, el grado de satisfacción de los usuarios tanto internos como externos y la eliminación de dobles procesos que ha permitido la disminución del personal administrativo en las áreas en las que se tramitaba documentación como el archivo clínico.

### **Lecciones aprendidas**

- ✓ El contar con un sistema de información oportuno y unificado, permite dar cumplimiento a la normatividad vigente y evidenciar un impacto positivo entre las alianzas internas y externas a partir de una identificación de necesidades dentro de los mismos procesos donde se iba a desarrollar el sistema.
- ✓ Hay una participación activa de grupos de trabajo que conocen sus propias necesidades y son capaces de desarrollar un proceso formativo, de tal forma que se proponen las alternativas de solución a los mismos.

## Enlace ciudadanos-Estado

En este eje se describirán las principales experiencias que se relacionan con la racionalización de trámites, el servicio al ciudadano y el acceso a la información pública. Con la Política Anti-trámites se busca hacer más eficiente la gestión de las entidades públicas con el fin de mejorar la confianza de los ciudadanos en los servicios del Estado, así mismo busca promover el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones como una estrategia que contribuya al mejoramiento del servicio a la ciudadanía.

- **Servicio a la Víctima, Atención Diferencial para la Reparación Integral en la Unidad de Víctimas**

Es un nuevo modelo de gestión integral de servicio al ciudadano que permite unificar y estandarizar el manejo y flujo de la información que se brinda a las víctimas del conflicto armado interno en Colombia. “Este modelo contempla tres pilares fundamentales: Infraestructura física, Infraestructura Tecnológica y Talento Humano. Se ha logrado estandarizar procesos, medir la gestión de las áreas para dar respuesta oportuna a los requerimientos, y tener la trazabilidad de toda la información de cada una de los usuarios.”<sup>32</sup> Lo anterior, se ve reflejado en el aumento de la satisfacción de las víctimas respecto al servicio recibido y la disminución de los tiempos de acceso en la atención y de la espera en la fila.

Además de los canales convencionales, “se desarrolló la estrategia de Atención Virtual con quioscos, video llamada, Web Chat, fax server, correo electrónico y horario 7x24x365 en la línea de atención telefónica. Toda la información y el modelo de gestión se soporta en una herramienta tecnológica que permite ver la continuidad de todas las solicitudes de la víctima independientemente del canal por el cual ingrese, manteniendo bases de datos actualizadas con información contable y segura.

Para garantizar la operación del modelo fue necesario hacer una capacitación al interior de la entidad, a través de jornadas con los equipos misionales de manera que fueran

---

<sup>32</sup> Experiencias Galardonadas 2013, Banco de éxitos, en:  
[http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=2160](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=2160)

participes en la implementación del nuevo enfoque de servicios con el acompañamiento de la Dirección General.

- **Ventanilla Única de Registro –VUR en la Superintendencia de Notariado y Registro**

La Ventanilla Única de Registro VUR “es un proyecto estratégico liderado por la Superintendencia de Notariado y Registro, que busca acercar el proceso de registro inmueble a la ciudadanía a partir de la simplificación de los trámites asociados al proceso y la prestación de un servicio de excelencia. El proyecto VUR inició su operación en la ciudad de Bogotá en el mes de abril de 2009 integrando a la Alcaldía de Bogotá, Gobernación de Cundinamarca, Catastro y las 77 notarías de Bogotá.”<sup>33</sup> En los años siguientes, se implementó en otras entidades territoriales, Departamentos, Distritos y Municipios.

Desde la implementación de la Ventanilla Única de Registro (VUR), Colombia logró mejorar su posición dentro del ranking del Doing Business, en lo referente a la medición del registro de propiedades, al pasar de ocupar la posición 78 en el año 2009 a la 52 en el año 2013.

Según el Banco de Éxitos del DAFP, esta iniciativa se logró a través de cuatro etapas en cada una de las ciudades establecidas como meta para cada año.

- Fase I Diagnóstico del proceso de formalización de la propiedad inmueble: en esta etapa, el personal designado debe encargarse de realizar la caracterización general del proceso de formalización de la propiedad inmueble por ciudad. Para ello realiza una serie de cuestionarios en los que se solicita información general sobre a las entidades que conforman este proceso.
- Fase II Socialización del diagnóstico del proceso de formalización de la propiedad inmueble: Con base en los resultados que se obtienen del diagnóstico por ciudad, posteriormente se realiza la socialización con los representantes de las entidades participantes en el modelo VUR.

---

<sup>33</sup> Experiencias Galardonadas 2013, Banco de éxitos, en:  
[http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=2160](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=2160)

- Fase II Y IV Seguimiento del convenio e integración tecnológica: en esta fase, los participantes realizan la formalización de la integración al servicio de Ventanilla Única de Registro VUR y oficialmente se firma un convenio en el cual se especifican las obligaciones, deberes y derechos de los que cada integrante goza. Además, se implementa los Web Services en cada ciudad, el cargue de datos del Nodo Central y la capacitación a entidades participantes sobre el modo de uso.

### Lecciones aprendidas

- ✓ Las dos iniciativas sobre racionalización de trámites anteriormente descritas aportan a la discusión sobre transparencia dentro de la gestión pública debido a que se consideran propuestas abiertas a la ciudadanía en cuanto a la eficiencia en su gestión y el mejor uso de los recursos. Por ejemplo, se reduce el número de trámites en una entidad como la Superintendencia de Notariado y registro. Y se crea una sola ruta de atención que es clara y concisa en la Unidad de Víctimas
- ✓ Es un mecanismo importante para la lucha contra la corrupción debido a que existe una gran recurrencia de riesgos de corrupción asociados a procedimientos y/o trámites administrativos.

- **La Ruta Social “la Gobernación llega a tu casa” en la Gobernación del Atlántico**

La Ruta Social, como programa estratégico, busca articular y movilizar la oferta institucional de la Gobernación del Atlántico y de sus principales aliados, mediante la organización de estaciones de servicio sociales en cada uno de los municipios del Departamento del Atlántico. Según el Banco de Éxitos de 2014 es “una estrategia de coordinación de la Gobernación con entidades públicas y privadas para llevar los servicios que ofrecen éstas a los sectores más débiles de la sociedad en cada uno de los municipios y corregimientos del Departamento, bajo el lema “*La Gobernación llega a tu casa*”, brindando atención inmediata sin necesidad de desplazamiento a la ciudad de Barranquilla.”<sup>34</sup> Esta experiencia es clara muestra de la transparencia al acercar el Estado y el sector privado a los ciudadanos para hacer más fácil el acceso a la información pública a los trámites y servicios.

---

<sup>34</sup><http://portal.dafp.gov.co/portal/page/portal/home/noticias/Noticia1388>

Uno de los principales objetivos es “propiciar espacios de intercambio con la comunidad para conocer de primera mano sus necesidades y proponer conjuntamente con la administración municipal alternativas de solución.”<sup>35</sup> De igual forma, propiciar la participación del sector privado en las prestaciones de soluciones, incentivos y apoyo que contribuyan al bienestar de los beneficiarios.

### **Lecciones aprendidas**

- ✓ En la medida en que el ciudadano se siente atendido directamente por el Estado, se genera un mayor valor sobre los servicios prestados por este. Por otra parte, en la medida que exista una relación bidireccional entre el Estado y el ciudadano, se minimizan los riesgos de intermediarios para obtener los servicios a los que la ciudadanía tiene derecho.
  - ✓ Permite al ciudadano que no está en las mismas condiciones del que habita en la ciudad de Barranquilla, poder realizar los mismos trámites y procedimientos sin desplazarse, lo que genera mayor percepción de eficiencia, confianza y responsabilidad del Estado.
- 
- **Feria de la Transparencia en la Contratación Pública de la Alcaldía de Medellín y en la Gobernación de Antioquia**

Es una iniciativa cuyo objetivo es “dar a conocer a toda la comunidad cómo se invierten los recursos públicos, a través de la exposición abierta de los planes de adquisiciones de bienes, servicios y obra pública de la Gobernación de Antioquia y de la Alcaldía de Medellín.”<sup>36</sup> Esta Feria también busca fortalecer el tejido empresarial, mediante la cualificación de los proveedores, el incremento de la asociatividad y la gestión de redes empresariales, con la asesoría permanente de la Cámara de Comercio.

A su vez se posibilitan diálogos abiertos con toda la ciudadanía sobre temas referentes a la contratación pública, transparencia, confianza ciudadana y la legalidad. De igual forma, se presenta un ciclo de conferencias orientadas por ponentes nacionales e

---

<sup>35</sup> La Estrategia de Integración de Servicios Sociales para un Atlántico más social En: [http://www.usiacuri-atlantico.gov.co/apc-aa-files/38623238613635636462663766376261/ruta\\_social\\_2013.pdf](http://www.usiacuri-atlantico.gov.co/apc-aa-files/38623238613635636462663766376261/ruta_social_2013.pdf)

<sup>36</sup> Semana por la Transparencia, en: <http://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://a072cc96c2d8d886aa52821b5a15492a>



internacionales, entre las que se encuentran: la ética y la competitividad, las alianzas público privadas, la contratación estatal, entre otras. En esta Feria, además de exponer los planes y compra de todas las Secretarías, se cuenta con una jornada académica en temas de contratación.

- **Presupuesto participativo – PP – como Programa para la Concertación del Desarrollo Local en la Alcaldía de Palmira (Valle del Cauca)**

Se concibe como una política “orientada a acercar el Estado al ciudadano, y hacer visible la gestión pública, pues permite la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones, evidencia una eficiente gestión financiera al planificar y programar proyectos estratégicos de inversión y la ejecución del presupuesto público, generando conciencia colectiva y aportando al desarrollo local.”<sup>37</sup> Los avances del PP permitieron entablar un diálogo proactivo con todas las comunidades urbanas y rurales, además de conocer de primera mano, sus necesidades para concertar con el Gobierno Municipal la ejecución de proyectos.

En estos encuentros, los Comuneros, los miembros de la Acción Comunal y Juntas Administradoras Locales, quienes jugaron el rol de representantes de las comunidades y organizaciones de su sector, contaron con el espacio propicio para presentar sus propuestas ante la Administración Municipal, para que éstas, fueran desarrolladas a través del PPP. Durante esta iniciativa se contó con la asistencia y participación de las entidades descentralizadas, el ICBF, Policía Nacional, organismos de socorro, fuerzas vivas del municipio, empresa privada, sector social, entre otras.

Según el Banco de Éxitos del DAFP, “la sistematización del Modelo de Gestión del PPP implica la implementación de nuevas y mejores prácticas gerenciales que atienden y se articulan perfectamente con el Sistema Integrado de Gestión, recibiendo unos insumos (necesidades caracterizadas por comunas), estructurando y aplicando el ciclo PHVA que se traduce en aportes clave al desarrollo local.”<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Banco de Experiencias del DAFP, en:

[http://portal.dafp.gov.co/portal/page/portal/home/gestion\\_institucional/banco\\_exitos](http://portal.dafp.gov.co/portal/page/portal/home/gestion_institucional/banco_exitos)

<sup>38</sup> *Ibíd.*

A partir de la implementación de esta iniciativa se promueve en la comunidad el seguimiento, monitoreo y control constante a los proyectos que están siendo financiados para alcanzar su ejecución. De esta manera la transparencia se hace evidente en cada uno de sus campos puesto que toda la información está abierta al público por todos los medios tecnológicos. Igualmente, refuerza la imagen institucional, la gestión administrativa y financiera en pro de favorecer la confianza hacia la entidad y la lucha contra la corrupción en todos los niveles.

- **Alcaldía con todos de la Alcaldía de Carmen de Viboral (Antioquia)**

Es una estrategia del gobierno que busca establecer un acercamiento entre el ciudadano y la administración pública a través de un plan de participación comunitaria, divulgación y gestión conjunta entre la Alcaldía y los habitantes de la zona rural y urbana. De acuerdo con esto se generó un eslogan “*Todos ponemos todos hacemos*” que busca la actuación comprometida, real y efectiva de todos los ciudadanos. Para lograr este propósito se implementa “un modelo que contiene 8 acciones concretas que buscan promover la participación de la comunidad y acercar la administración pública a los ciudadanos.”<sup>39</sup> Dentro de las acciones principales se encuentran;

- Construcción del plan de desarrollo municipal de forma participativa y con el acompañamiento de los diferentes sectores y los niños.
- Salidas a barrios, sectores urbanos y veredas alejadas del municipio.
- Estrategia comunicativa: volantes, boletines, noticiero semanal y magazín.
- Comités comunitarios.
- Urbanismo social.
- Concurso de casetas comunales.

Según el Banco de Éxitos dentro de su base de datos cataloga esta iniciativa como positiva dado que “la práctica de escuchar al ciudadano en sus propios territorios, escuchar sus necesidades, establecer acuerdos concretos y exigibles con ellos, como los planteados en los presupuestos participativos y en los acuerdos comunitarios, donde el ciudadano puede tener un soporte firmado de lo que conjuntamente se acuerda se convierte en un insumo que genera confianza y exigibilidad.”

---

<sup>39</sup> Banco de Éxitos “Experiencias exitosas galardonadas 2013” en:  
[http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=2160](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=2160)

## Lecciones aprendidas

- ✓ Por medio de la Feria de la Transparencia y el Presupuesto Participativo se incentiva a la ciudadanía a realizar seguimiento a la gestión administrativa de la entidad, mirando si existe una correcta aplicación de los recursos públicos, la forma cómo estos se asignan conforme a las disposiciones legales y a los planes, programas, y proyectos debidamente aprobados.
  - ✓ Estas iniciativas son importantes para mejorar la rendición de cuentas y el control social que en los últimos años ha tenido ciertas debilidades, entre ellas la falta de información hacia la ciudadanía y el interés de esta por informarse.
  - ✓ Todas las entidades deben promover el buen funcionamiento de estas herramientas para lograr una democracia participativa e incluyente.
  - ✓ Según la cartilla para las audiencias públicas, “al poner información en la “vitrina pública” se facilita la transparencia de la administración, pero no es suficiente para rendir cuentas a la ciudadanía, porque con ello no se logra dar explicaciones y justificaciones sobre los resultados de la gestión y la manera como esta se ha realizado. Por lo tanto, es necesario que al presentar la información también se expliquen los por qué, los cumplimientos e incumplimientos.
  - ✓ Durante la feria de la transparencia se destaca la apertura de las entidades públicas a los ciudadanos, donde se promueve el conocimiento mutuo y el compromiso con la transparencia.
  - ✓ Por su lado, las experiencias del presupuesto participativo y Alcaldía con Todos del Carmen de Viboral incluye otra dinámica, es empoderar al ciudadano para que posteriormente no decida sobre algunos aspectos del presupuesto sino crear capacidad de decisión sobre los temas estratégicos para el municipio donde se vean incluidos en el Plan de Desarrollo.
- **Sistema de información Gerencia y de Planificación Territorial Integrado a Trámites y Gestión Municipal por resultados Tocancipá – Cundinamarca**

Tiene como objetivo, disponer de una herramienta gerencial que promueva la transparencia en los procesos asociados a la gestión pública y en la asignación de los recursos, permitiendo identificar los principales bienes y servicios a proveer a la comunidad a través de la ejecución del presupuesto durante las vigencias.

Desde hace varios años, la Alcaldía de Tocancipá “no contaba con una herramienta que promoviera la transparencia en los procesos asociados a la gestión pública y en la asignación de los recursos. En el municipio había procesos administrativos y de gestión pública que se desarrollaban de forma manual. Los procesos de seguimiento al Plan de Desarrollo y al Plan de Ordenamiento se hacían por medio de documentos y hojas electrónicas sin ningún tipo de control, auditoría, consolidación y estado de avance. Así mismo, los expedientes municipales impresos no contaban con un soporte electrónico, la información que se entregaba a los ciudadanos no estaba estandarizada, los bancos municipales de datos operaban de manera aislada y había significativas demoras en la atención y la respuesta de solicitudes.”<sup>40</sup>

La iniciativa se desarrolló a partir de las siguientes etapas:

- *Implementación del Presupuesto por Resultados:* en el año 2007, a partir del interés de desarrollar un sistema de Presupuesto por Resultados en un municipio categoría tres, la Dirección de Evaluación de Políticas Públicas del DNP y la Procuraduría Delegada para la Economía y la Hacienda Pública eligieron a Tocancipá como municipio para adelantar este proyecto piloto, con el fin de mejorar la gestión de las finanzas y servir de ejemplo al resto de municipios del país en esta materia.

- *Integración de herramientas:* en el año 2008, se evidencia la necesidad de integrar la herramienta del Sistema de Información Geográfico y el Presupuesto por Resultados a un Sistema de Trámites y de Planificación Territorial, la cual se denominó SIGIT, convirtiéndose en una herramienta para la gestión municipal de múltiples componentes. El Sistema SIGIT, permite mejorar la gestión de la Secretaría de Planeación Municipal, pues conecta los procesos, los trámites, los servicios y la misma evaluación de las metas del municipio y de la dependencia

Con la implementación de esta iniciativa “se redujo los tiempos de atención a los usuarios para trámites y búsqueda de información. El SIGIT como herramienta permitió a los funcionarios públicos relacionarse de manera directa con la normatividad, los formatos y los lineamientos utilizados para agilizar el desarrollo de diferentes

---

<sup>40</sup>“Buenas Prácticas para la Promoción de la Transparencia a Nivel Local”, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En: <http://www.bivica.org/upload/transparencia-local.pdf> Pág. 66.

procedimientos de la Administración Municipal, lo que conllevó un mejoramiento de la calidad y la eficiencia en la gestión pública.”<sup>41</sup>

También, con el sistema se hace seguimiento al grado de avance en el cumplimiento del Plan de Desarrollo, elemento fundamental para la preparación de los ejercicios de rendición de cuentas y para la presentación de los informes que son de obligatorio cumplimiento. Por lo tanto, se permite consolidar una base de datos sólida para la Administración Municipal, que a su vez, se convierte en una herramienta crucial para la futuras administraciones, en la medida en que podrán encontrar líneas bases para la formulación de sus Planes de Gobierno.”<sup>42</sup>

### **Lecciones aprendidas**

- ✓ Es una herramienta que permite relacionar de manera directa la normatividad, los formatos y los lineamientos manejados anteriormente de forma manual en el desarrollo de diferentes procedimientos de la entidad. Lo que se traduce en mejor efectividad en los procesos internos de la misma, dado que se generó una ruta más fácil de acceso a la información.
  - ✓ El contar con información confiable garantiza un mayor impacto en la toma de decisiones públicas.
  - ✓ Los efectos positivos de la práctica se dan por la socialización previa con todas las entidades, organizaciones y habitantes del municipio, a través de la herramienta SIGIT y la implementación del presupuesto participativo.
- **Tablero de Control Gerencia de la Agencia para la Infraestructura del Meta, iniciativa Departamental**

El objetivo principal de la iniciativa es crear una herramienta definida como *Tablero de Control y Plataforma Tecnológica* que permite un flujo de información coherente entre el ciudadano común y la Agencia, esta herramienta permite de una manera clara, lógica y estructurada llevar un control en el tiempo real a los proyectos ejecutados y en ejecución.

---

<sup>41</sup> *Ibíd.* Pág. 71

<sup>42</sup> *Ibíd.* Pág. 72

Teniendo en cuenta el rol, las funciones y demás actividades de la entidad, se fue desarrollando la idea de transformar la entidad en busca de ser un ente ágil aprovechando las nuevas tecnologías y plataformas. Por lo tanto, “se visionó la manera de crear y unir la información básica para el manejo a través de la nube en la cual los supervisores, gerentes y funcionarios públicos pudieran tener acceso a la información sin importar el lugar donde se encuentren y dar respuestas en tiempo real, con la información real de los avances de la ejecución de los proyectos, dando conocimiento de ellos a la comunidad de manera transparente y oportuna.”<sup>43</sup>

El gobierno departamental en mejora del funcionamiento de la institución ha indexado en el Plan de Desarrollo del Meta: “*Juntos Construyendo Sueños y Realidades 2012-2015*”, eje 4; Estrategia I: Programa 1 y subprograma 3, este último definido como “Programación, evaluación y seguimiento a la inversión pública en el departamento a fin de mejorar la gestión administrativa, su transparencia y en general adoptar mecanismos que permitan evaluarla de forma objetiva.

En respuesta a esta expectativa, “La Agencia para la infraestructura del META, establecimiento público creado mediante el decreto de transformación 297 de 2014, como la entidad con la especificidad en la consolidación de proyectos de inversión encaminados al desarrollo del departamento es especial en aquellos sectores atendido por el Departamento del Meta a la luz del artículo 298 de la Constitución Política de Colombia, ha diseñado una herramienta que tiene como enfoque principal, permitir que la comunidad en general tenga acceso a la información requerida sobre los avances de la obra tales como estado, fotografía y el cronograma de actividades aceptado.”<sup>44</sup> Lo anterior, genera un mayor control por parte de las veedurías de los proyectos, un manejo gerencial y una información de primera mano para los entes de control y supervisores.

### **Lecciones aprendidas**

- ✓ Esta herramienta ha demostrado ser útil para el manejo de gran cantidad de información inherente a las actividades de gestión pública, que unida con las nuevas tecnologías puede tener un mayor control de procesos que determinan un mayor impacto en el progreso del departamento del Meta.

---

<sup>43</sup> Juan José Casasfranco “Tablero de Control” de la Agencia para la Infraestructura del Meta. En: Banco de Éxitos del Departamento Administrativo para la Función Pública.

<sup>44</sup> *Ibíd.*

- ✓ Permite que el ciudadano conozca acerca del progreso de las obras en ejecución en el departamento del Meta convirtiéndolo en participe de todo el proceso y registro en documentos, fotografías y actas.
- ✓ Optimiza la obtención de información, simplifica la elaboración de informes de gestión, permite el acceso a la información por parte de la comunidad, propicia buenas prácticas de transparencia y acelera la toma de decisiones.
- ✓ Esta experiencia permite que el modelo se replique en cualquier entidad pues su desarrollo implica menores costos y además permite que sea fácilmente alimentada por sus usuarios solamente con una conexión a internet y un navegador.

## Fortalecimiento interno

En este componente se busca resaltar las iniciativas que hacen reformas estructurales en una entidad. Por ejemplo la modernización dentro de una entidad es importante para mejorar el trabajo de los servidores e incluir nuevas herramientas de la gestión pública dentro de sus quehaceres, además, al implementar el uso de las tecnologías de la información hace más eficiente su trabajo. De igual forma, cuando hay un cambio en la estructura interna de la entidad se puede observar resultados favorables desde la actitud del servidor público hasta la participación del ciudadano en procesos internos de la entidad.

- **Gerencia de Municipios en la Gobernación de Antioquia**

La iniciativa tiene como objetivo, crear un equipo de trabajo para mantener un contacto permanente con el territorio, buscando entender las diversas realidades del departamento y permitir un trabajo más articulado con cada uno de los alcaldes y alcaldesas, aplicando políticas más oportunas y eficaces.

La gerencia tiene como tarea fundamental “facilitar la relación de los alcaldes con la Gobernación y en este sentido mantener una relación cercana que facilite el acompañamiento a los procesos desarrollados por los municipios del Departamento de Antioquia. Esta relación implica “un dialogo político desde lo técnico, es decir, encontrar en los municipios las necesidades y potencialidades del territorio, a través de programas y proyectos y no desde cercanías de otro tipo.”<sup>45</sup>

Desde su creación la Gerencia es un grupo de gestión que no desarrolla labores de asesoría técnica o interventoría, la idea es, facilitar el acercamiento y trabajo articulado entre los alcaldes y alcaldesas y las diferentes dependencias de la gobernación de acuerdo con los proyectos que en cada territorio se estén desarrollando. Uno de los principales instrumentos son los *Acuerdos Públicos*<sup>46</sup>, a los cuales estos equipos les hacen

---

<sup>45</sup> Edward Jaramillo “Gerencia de Municipios”, Gobernación de Antioquia. En: Banco de Éxitos del Departamento Administrativo de la Función Pública

<sup>46</sup>Los Acuerdos Públicos: son una metodología que busca procesos equitativos de asignación de recursos a los municipios, permite que cada uno de los municipios tenga clara la oferta de la Gobernación en el territorio y la concertación de la llegada de esa oferta a cada Municipio. Esta asignación se hace tangible cada año en un gran encuentro de la Gobernación con los municipios. En: Banco de éxitos, “Gerencia de Municipios” Gobernación de Antioquia. PDF.



seguimiento permanente reportando las dificultades y avances tanto de los Municipios como de la Gobernación, generando esa corresponsabilidad de manera permanente.

Las cifras que soportan el trabajo de la Gerencia de Municipios a octubre 15 de 2014, son: “268 visitas a municipios del departamento, estando al menos una vez cada uno de los 125 municipios del departamento, se han realizado tres jornadas de firma de Acuerdos Públicos con todos los alcaldes del departamento y se tienen documentos de compromisos pactados allí para 2012, 2013 y 2014-2015 y publicados en las páginas de la Gobernación, que recogen más de 13.000 acuerdos que incluyen proyectos de todas las áreas de desarrollo, a los cuales se les hace seguimiento, mes a mes.”<sup>47</sup>

### **Lecciones aprendidas**

- ✓ Propicia en los alcaldes la participación, la concertación, la información y la comunicación, facilitando la cooperación y apropiación de la municipalidad en las intervenciones que desde la Gobernación se adelantan.
- ✓ La Gerencia de Municipios cuenta con la participación de profesionales con visión regional, conocimiento del territorio y permanencia en la zona, con el fin de acompañar a Alcaldes y entidades del orden público como los concejos municipales partiendo de valores como el respeto, la escucha activa, el establecimiento de relaciones de confianza, la transparencia, la corresponsabilidad, la legalidad, la concertación y el trabajo conjunto.
- ✓ Dentro de los procesos desarrollados, los *Acuerdos Públicos* juegan un papel preponderante, porque solucionan uno de los grandes problemas que se tenía, la asignación de proyectos y recursos a los municipios.

- **Modernización del Municipio de Medellín, un ejemplo innovador en la Gestión Pública**

Tiene como objetivo, transformar, diseñar y construir una organización municipal moderna e innovadora, eficiente y eficaz al servicio de la gente, adaptando y optimizando la capacidad institucional a las necesidades de la ciudadanía y a los restos de sus sostenibilidad administrativa

---

<sup>47</sup> *Ibíd.*

Antes de implementar la iniciativa se detectó los siguientes problemas al interior de la entidad:

- Gestión institucional fragmentada y desarticulada que genera riesgos en la Administración y en la implementación de los recursos.
- Dispersión institucional en los temas de desarrollo económico, competitividad, internacionalización y gestión del desarrollo urbano
- procesos que no garantizan la integralidad y la articulación de la misión
- Complejidad y abundancia de trámites que generaban problemas de calidad en el servicio al ciudadano
- Superar la mirada sectorial y compartimentada para avanzar había la generación de políticas públicas transversales, a través de un sistema administrativo que direccioné, coordine, articule y controle.
- Estructurar un sistema salarial para los servidores públicos que permitiera corregir dispersión salarial.
- Riesgos para la Administración Municipal por el crecimiento de los contratos de prestación de servicios

Esta experiencia obedece a un “Modelo de Gestión Integral, que involucra la planeación, ejecución y evaluación de cada uno de los componentes que desarrolla la política de eficiencia, en armonía con la línea 5: Legalidad, Legitimad e Institucionalidad para la Vida y la Equidad, del Plan de Desarrollo “*Medellín todos por la vida*”. Las etapas consideradas en el programa de Modernización son”<sup>48</sup>:

- *Planificación*: consta a su vez de una estrategia de comunicaciones y ajuste normativo de la gestión presupuestal.
- *Construcción de acuerdos y políticas*: consta de un marco conceptual sobre el cual se inspira el modelo.
- *Definición de la estrategia*: se planifica la estrategia, se define la ciudad, se conforma equipo de trabajo y se da una construcción institucional.
- *Implementación*: gestión del cambio, exploración de nuevas formas de trabajo y prestación de servicios, generación de actos administrativos, seguimiento y control.

---

<sup>48</sup> Jorge Alberto Pérez “Modernización del Municipio de Medellín, un ejemplo innovador en la Gestión Pública” Alcaldía de Medellín. En: Banco de Éxitos del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Antes estaba en riesgo la Administración Municipal por el crecimiento de los contratos de prestación de servicios. Con la Modernización “se crearon 567 nuevos empleos en las diferentes dependencias del Municipio de Medellín a través del proceso de provisión y garantizando agotar los procedimientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil. En materia de mérito y derecho se han realizado procesos internos de encargo de servidores de carrera administrativa, permitiendo el acceso a empleos de nivel superior a más de 1.000 servidores en el cuatrienio.”<sup>49</sup>

### **Lecciones aprendidas**

- ✓ Conocimiento integral de la Organización de manera articulada, no segmentada, con mecanismo de coordinación en la Organización y funcionamiento de la Administración Municipal.
- ✓ Cohesión del equipo de trabajo en las diferentes etapas del proceso, permitiendo gestar una nueva cultura organizacional, orientada a generar sentido de pertenencia de los servidores; que se traduce en ofrecer mejores condiciones de vida para los ciudadanos.
- ✓ La integración y asignación de los servidores a los respectivos equipos de trabajo, de conformidad con el perfil ocupacional, las competencias y habilidades requeridas.

---

<sup>49</sup> *Ibíd.*